مهارات التفاوض

والجوانب القانونية للتعاقد

إعداد
مركز القرار للاستشارات
د/ سيد عليوة

الناشر
مكتبة جزيرة الورد
المنصورة ـ ت: ٠٥٠/٢٢٥٧٨٨٢

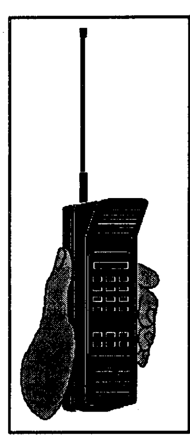
الطبـعـة الأولى

مكتبة جزيرة الورد
المنصورة ـ تقاطع ش عبد السلام عارف مع ش الهادى
ت : ٠٥٠/٢٢٥٧٨٨٢



مفهوم الاتصال ومقوماته

(١) تعريف المفهوم:



يشكل نظام الاتصال نقطة الانطلاق المحورية داخل مختلف المؤسسات خاصة وهى بصدد بناء هياكلها وتكييف أنظمتها لمواجهة التحديات والمتغيرات المتلاحقة فى البيئة المحيطة سواء على الصعيد الداخلى أو الخارجى، وذلك بغرض الوصول إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة فى مجالات تحليل المعلومات وصنع القرار، علاوة على تنمية المهارات التفاوضية إزاء الآخرين.

والاتصال بطبيعته ضرورة اجتماعية وحضارية، فهناك حاجات نفسية عديدة يتم إشباعها من خلال الأحاديث والاتصالات هذا بالإضافة إلى الأغراض العلمية والاقتصادية.

الاتصال عملية اجتماعية تدخل فى تركيبها عدة حلقات تنظيمية، ومن ثم فهو كالسلسلة تقاس قوتها بأضعف حلقاتها، فلا ريب أن نقل المعلومات والأفكار وإيصال الحقائق وتبادل الخبرات والمهارات والدقة فى التعبير، كل ذلك يعتبر مسألة حيوية لحياة ونجاح وتطور أى جماعة إنسانية أو منظمة مؤسسية، ذلك أن الاتصال بمثابة الجهاز العصبى للجماعات والمؤسسات على أى مستوى فى ظل الاهتمام البالغ بتكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصال.

حاصل القول أن مفهوم الاتصال فى أوسع معانيه إنتاج وتبادل وتخزين الأفكار والمعلومات والأخبار من جهة لأخرى، فهو محاولة لخلق شىء مشترك بين طرفين أو شخصين على الأقل..

وترتكز العملية الاتصالية على خمسة عناصر:

١ ـ المرسل... مصدر الرسالة.

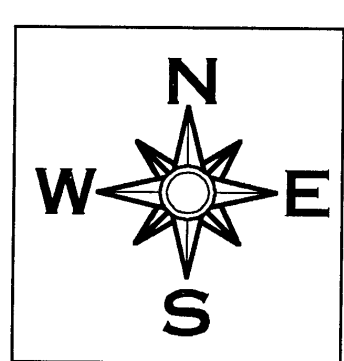
٢ ـ الرسالة... المفهوم الذى ينتقل من المصدر.

٣ ـ الوسيلة... وهى الأداة المستخدمة.

٤ ـ المستقبل... وهو من يتلقى الرسالة.

٥ ـ التغذية المرتدة... وهى بمثابة رجع الصدى المرتد إلى المرسل.

(٢) أنماط الاتصال:



تخرج أنماط الاتصال عن أى حصر وذلك بسبب تداخل محاور التقسيم والتصنيف وبسبب التطور المتسارع فى عالم الاتصال من تكنولوجيا ونظم ومفاهيم... لذلك سوف نقتصر فى التحليل على خمسة أنماط....

أ ـ الاتصال الذاتى:

ويعنى المطابقة بين المرسل والمستقبل، فهما شخص واحد وفيه تتم عملية الاتصال داخل الوعاء الفردى دون التعبير الخارجى... مثل حالات التأمل والتفكير الواعى وغيرها من العمليات الداخلية.

ب- الاتصال الاجتماعى:

وهو يقابل النمط السابق، حيث المرسل والمستقبل يعتبران طرفين منفصلين، ويتدفق تيار الاتصال بينهما لغايات اجتماعية، وينطوى هذا النوع من الاتصال على عدة أشكال منها الفردى والجماعى، ويعتبر الاتصال الجماهيرى أعلى درجات الاتصال الاجتماعى.

ج- الاتصال غير المباشر:

ويعبر عن التطور المعاصر فى وسائل الاتصال حيث يبعد طرفا عملية الاتصال كل منهما عن الآخر، وقتئذ يلجأن إلى استخدام وسيلة وسيطة بينهما... وهذا النوع تطورت وسائل اتصاله عبر التاريخ البشرى بدء من الحمام الزاجل وانتهاء بالفاكس.

د- الاتصال الجماهيرى:

حيث تتجه الرسالة من جماعة إلى جماعة، وخير مثال على ذلك الرسالة الإعلامية التى تتجه من رجال الإعلام إلى الجماهير عبر أجهزة ووسائل الإعلام المختلفة وبطرق وآليات شتى ترضى شتى الأذواق.

هـ- الاتصال الإدارى:

وهو ذلك النمط من الاتصالات المستخدم فى المنظمات الإدارية، بحيث يشمل إنتاج أو توفير أو جمع البيانات والمعلومات اللازمة لسير العملية الإدارية، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة للتأثير فى سلوكياتهم.

(٣) اتجاهات الاتصال:

تتعدد التقسيمات التى تتحدث عن اتجاهات الاتصال حسب المعيار المستخدم، فهناك اتصالات شفوية وأخرى كتابية، وهناك اتصالات رسمية وأخرى غير رسمية، وهناك اتصالات رأسية وأخرى أفقية، وهذا النوع الأخير يحوى خمسة أنماط رئيسية.....

- اتصالات نازلة: وتشمل الخطط والقرارت والمعلومات المتدفقة من أعلى إلى أسفل.
- اتصالات صاعدة: وتشمل الملاحظات والمعلومات والشكاوى.
- الاتصالات الأفقية: وتشمل تبادل المعلومات بين الوحدات.
- الاتصالات الخارجية: وهى التى تجرى بين المؤسسات والمنظمات ومكونات البيئة الخارجية.
- الاتصالات الجانبية: وهى التى تجرى فى المنظمات بين مراكز القرارت المختلفة التى لا ترتبط بخط السلطة الرسمى، وذلك مثل تبادل المعلومات والاستشارات.

(٤) مقومات الاتصال:

إن الحديث عن مقومات الاتصال بمثابة بحث للإجابة عن خمسة أسئلة تدور حول... من يقول؟ ماذا؟ كيف؟ لمن؟ وما هو الأثر...؟

والواقع إن الإجابة على تلك التساؤلات تشكل جوهر أو مقومات الاتصال، التى ترتكز على خمس عناصر:

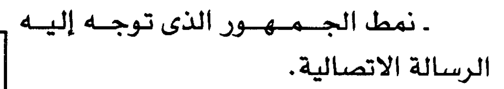
(١) المرسل:

وهو الشخص أو الجهة التى تصدر عنها الرسالة، ومن المعروف أن

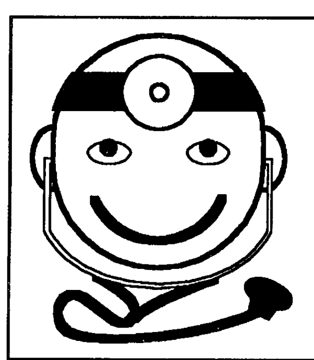
القائم بالاتصال لا يتحرك متحرراً من كل قيد بل يتحرك فى إطار من الواقع الاجتماعى والسياسى والاقتصادى الذى تتم فيه العملية الاتصالية.

ويتمثل هذا الواقع فى العوامل التالية:

- الاعتبارات الذاتية للمرسل... والثقافة والطموح والقدرات.
- ظروف صياغة الرسالة ومحتواها.
- نوع الوسيلة المستخدمة والنتائج المترتبة عليها كالاعتبارات الميكانيكية والمساحة المتاحة والاعتبارات السياسية.



- نمط الجمهور الذى توجه إليه الرسالة الاتصالية.



(٢) الرسالة:

تتمثل فى المضمون المطلوب نقله... فكرة، خبراً، أو معلومة، وعادة ما تصاغ الرسالة فى رموز معينة يجب أن تستخدم إطاراً دلالياً مشتركاً لكل من المرسل والمستقبل حتى لا يضيع المحتوى أو يفرغ من جوهره وذلك بحكم اللغة والعادات والتقاليد والثقافة.

(٣) الوسيلة:

ونعنى بها القناة المستخدمة لتبليغ الرسالة، وتتعدد وسائل الاتصال فمنها الشخصية (المحادثة الشفوية) ومنها السمعية (الإذاعة والتليفزيون) ومنها المقروءة (كالصحف والمجلات)، وبطبيعة الحال لكل هذه الوسائل إيجابيات وسلبيات تتحدد حسب المتغيرات الأخرى المرتبطة بباقى عناصر

العملية الاتصالية.

(٤) المستقبل:

نقصد به الفرد أو الجماعة أو الشعب الذى يتلقى الرسالة الإعلامية، وعند وصول الرسالة للمستقبل فإنها تحدث أثرين: أحدهما: رد الفعل وهو الأثر الظاهرى. والثانى: الاستقبال العقلى أو الاستبطان اللا شعورى، فالإنسان لا يدرك الأشياء إدراكا آليا على علاتها، إنما وفق ما نتصوره ونفهمه طبقاً لواقع المدركات والخبرات السابقة، لذا على مرسل الرسالة أن يركز على الجوانب التى تستدعى على انتباه المستقبل بشكل مباشر وصريح.

(٥) التغذية الاسترجاعية: Feed back

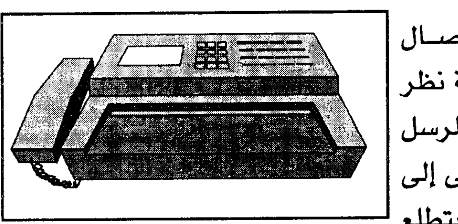
تتجلى أهمية هذا المفهوم فى أنه يعطى للمرسل فكرة عن استجابة المستقبل للرسالة، بحيث تسمح للمرسل بإصدار التعليمات والتوجيهات عقب كل تغيير يطرأ على المستقبل، والإعلامى الناجح هو الذى يوفق فى استخدام هذه العملية باصطناع توليفة مرنة تتألف من ثلاث عناصر: الفكرة، التأثير، الاستجابة، وقد أثبتت الخبرة أن إهمال عملية التغذية يضر بالعملية الاتصالية ويؤدى إلى مشكلات عديدة.





وظائف الاتصال ومعوقاته

أولاً: وظائف الاتصال:



تستهدف عملية الاتصال تحقيق عدة أهداف من وجهة نظر الطرفين الرئيسيين فيها (المرسل والمستقبل)، فالمرسل عادة يرمى إلى الإعلام والترويح، والمستقبل يتطلع إلى المعرفة والتعلم والاستمتاع ، وعلى هذا الأساس تتركز وظائف الاتصال فى ثلاث وظائف رئيسية:

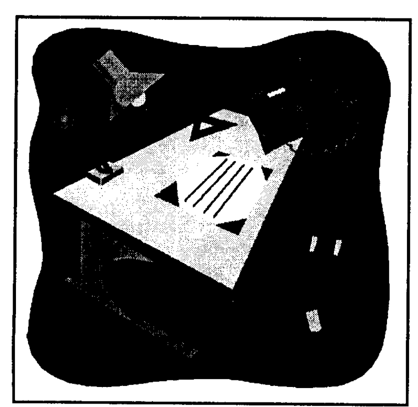
(١) الإعلام والاستعلام:

ونعنى به نقل معلومات جديدة أو أخبار وتوجيهات بغرض الإقناع أو الاستمالة، مما يترتب عليه التأثير فى سلوكيات الأفراد.. وقد يبالغ فى هذه الوظيفة إلى درجة تصل معها إلى حد الدعاية.

(٢) التعليم والتعلم:

ويقصد به تغيير ميل الفرد للاستجابة، وذلك باكتسابه خبرات جديدة، وتنمية المهارات وتربية النشىء... وهذه الوظيفة للاتصال تعد أبرز جوانب التنشئة السياسية والثقافية.

(٣) التثقيف والتثقف:



الثقافة فى الأصل نظام متكامل من السلوك الاجتماعى يسانده عدد من القيم والأفكار والمبادئ، بغرض صقل الشخصية الإنسانية وتطويرها، بحيث يتم بث العديد من القيم والأفكار عبر التواصل الفكرى والثقافى وعليه فإن العملية الاتصالية وهى بصدد تحقيق هذه الأهداف فإنها تتوخى الوسائل التالية:

- نقل وتبادل المعلومات.
- ترشيد اتخاذ القرارات.
- تحديد الاختصاصات وتوزيع العمل.
- التحفيز والمتابعة والتقييم والرقابة.

ثانياً: معوقات الاتصال:

إن عملية الاتصال بحكم طبيعتها المركبة، وبحكم تلاحمها الشديد بالبيئة المحيطة تصطدم بمجموعة من العوائق تحول دون إتمام العملية الاتصالية، أو على الأقل التأثير السلبى عليها... وعلى هذا الأساس يمكن أن نبرز أهم هذه المعوقات فى...

١ ـ الغياب الكامل لأحد عناصر العملية الاتصالية.

٢ ـ عدم دقة المرسل، ويرجع ذلك إلى الاعتبارات النفسية التى تسود عملية الاتصال، فهناك ميلا طبيعياً لدى الأفراد إلى الانتقاء والاختيار فى جميع

العمليات المتعلقة بالاتصال.

٣ ـ تشوه الرسالة الاتصالية، ويرجع ذلك إلى صعوبات فى اللغة، أو فى طريقة العرض وبالتالى يتم عملية غموض للأفكار والمعانى.

٤ ـ أعطال الوسيلة: ونعنى بها جميع صور العطب أو الخلل التى قد تصيب وسائل الاتصال على تعدد أنواعها سواء كان عجزاً شخصياً أو فنياً.

٥ ـ قصور المستقبل، وهذا الأمر قد ينتج عن ثلاث أسباب:

- قصور الطاقة الذهنية.
- الشرود الذهنى وهبوط درجة الانتباه والتركيز.
- الإفراط من جانب المرسل وحدوث نوع من التوتر والضغط الإعلامى.

٦ ـ انقطاع التغذية المرتدة بين المرسل والمستقبل.

٧ ـ اتساع المسافة النفسية أو المادية بين المرسل والمستقبل، ويرجع هذا الأمر إلى الأسباب الآتية:

- اختلاف القيم وانعدام الفهم، واختلاف العادات والتقاليد.
- فاصل المكانة أو الطبقة الاجتماعية.
- اختلاف التخصصات أو الاهتمامات.
- الاتساع الجغرافى، الذى من شأنه تشتيت المعلومات.

عملية التفاوض:

تعتبر عملية التفاوض عملية اجتماعية حركية بالغة التعقيد تتداخل فيها وتتفاعل عدة عناصر: المعلومات، الوقت، وكذلك التكتيكات والأساليب التفاوضية المتبعة، ووسائل الاتصال..

والتفاوض ينظر إليه باعتباره استخدام للمعلومات والقوة للتأثير على السلوك خلال «فخ» من التوتر، وبهذا المعنى فنحن نتفاوض طوال الوقت فى كافة مناحى الحياة، والحقيقة أن هذه الطبيعة العمومية للمفهوم، إنما تتبع فى الأساس من ديناميكية وفعالية التفاوض فى كافة جوانب السلوك.

وفى كل مناسبة أو مكان للتفاوض بدء من عقود الإيجار وانتهاء بالمفاوضات الدبلوماسية، توجد دائماً ثلاثة عناصر حاسمة وجوهرية فى عملية التفاوض وهى: المعلومات، الوقت، والقوة، وذلك على اعتبار أن التفاوض هو طريقة للحياة.

ويمكن القول أن عملية التفاوض ترتكز على العناصر التالية:

١ ـ صياغة وتقييم مصالح وأهداف الطرفين.

٢ ـ محاولة التأثير على إدراك الطرف الآخر للمصالح والأهداف.

٣ ـ اتخاذ مواقف تفاوضية (عرض ـ قبول ـ اعتراض... إلخ).

والتفاوض فى أبسط معانيه أحد وسائل حل النزاعات وإدارة الصراعات الأجتماعية فردية كانت أم جماعية، دولية كانت أم قومية، وهناك أنواع وصور متعددة يلجأ إليها الناس لتسوية منازعاتهم مثل المساومة، الوساطة، المساعى الحميدة، التفاوض، وكما أن عملية التفاوض فن يعتمد على الموهبة الذاتية، فهو أيضاً علم حديث ترجع أصوله إلى الحضارة اليونانية والإسلامية، ثم تطور بعد ذلك على يد علماء بارزين أمثال مورجانثو، دايونت، أكليه.

خلاصة القول أن التفاوض هو فن الاتصال الفعال الذى يسعى إلى إشباع الحاجات الإنسانية وإلى التواصل وتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات مع تنقيتها من مخاطر التحريف والتشويه، ويشكل عنصر الوقت عاملاً ضاغطاً على أطراف عملية التفاوض وبخاصة إذا كان هناك موعد نهائى

مضروب، ويتضح ذلك جلياً فى المفاوضات التى تتسم بأكبر قدر من التنازل.

كما أن عنصر القوة من العوامل الهامة التى تحدد القدرة على ممارسة السيطرة على الناس والأحداث والمواقف، باعتبار أن عملية التفاوض تحدد ما إذا كنت تستطيع أو لا تستطيع التأثير على البيئة المحيطة.

ونظراً للطبيعة الشاملة لمفهوم التفاوض فإنه يختلط ببعض المفاهيم الأخرى مثل الإقناع، والتنازل والتسوية وسنحاول أن نميز هنا بين هذه المفاهيم ومفهوم التفاوض.

(١) التفاوض... والإقناع:

الإقناع يعنى فرض إرادتك على الطرف الآخر وأن تتغلب على اعتراضاته وتستميله إليك لكى يسلم بشروطك، وفق هذا المعنى فإنه يمكن النظر إلى الإقناع باعتباره جزء من عملية التفاوض.

(٢) التفاوض... والتسوية:

التسوية هى استراتيجية لا يفرز أحد الطرفين فيها،لأن المطلوب من الطرفين أن يتنازلا عن بعض المتطلبات التى قد لا يرغبان فى التنازل عنها... ويعاب على عملية التسوية:

- أنها قد تفرز حلاً مقبولاً من الطرفين لكنه غير مرضى.
- أنها قد تدفع الطرفين إلى الشك والحذر.
- أنها تجعل من الصعب التوصل إلى اتفاق.





التفاوض هو علم الملاحظة الدقيقة والافتراضات الواقعية والتحليل المنطقى والسلوك المخطط والاستثمار الأمثل لعنصر الوقت والمعلومات ومن ثم فإن تحليل أسباب التفاوض تعد مسألة ذات دلالة، ويمكن اعتبارها بمثابة حد المرونة لعملية التفاوض وذلك وصولاً لتخطيط جيد يسمح بمعرفة وفهم شخصية الخصم وبحث احتياجاته النفسية وكيف يفكر؟ وما هى أهم أدواته واستراتيجياته؟ وهنا تتجلى أهمية إجراء البحوث والدراسات الاقتصادية والإعلامية التى تسبق بدء عملية التفاوض.

إن التفاوض عملية بالغة التشابك والتعقيد، ومن ثم ينبغى أن يتوخى المشترك فى هذه العملية القواعد الآتية...

أ - القاعدة الأساسية للتفاوض الحقيقى ترتكز على عنصرين: المصالح المشتركة والقضايا المتنازع عليها، لأنه ما لم تتوافر الأولى فلن يوجد شىء للتفاوض من أجله، ومالم تتوافر الثانية فلن يوجد شىء للتفاوض عليه.

ب - الإلحاح على التفاوض الصورى، بمعنى أن بعض الحكومات قد تدخل أحياناً فى تفاوض وهى على يقين بأنه لا يوجد أسس مشتركة من

الاهتمامات والمصالح تضمن التوصل إلى اتفاق، حينئذ يكون الدخول فى المفاوضات الصورية بغية تحقيق الأهداف التالية:

١) تقدير حجم الخصم.

٢) اكتساب معلومات عن الخصم.

٣) تضليل الخصم وخداعه.

٤) الحفاظ على سريان واستمرار عملية الاتصال.

ج ـ الإجراءات التمهيدية، تعد هذه العملية من أهم عمليات فن التفاوض حيث عن طريقها يتم تحديد مجموعة هامة من القضايا ذات الصلة الوثيقة بالتفاوض مثل:

١) الاتفاق على الزمن والتاريخ والوقت والمكان.

٢) تحديد جدول الأعمال وترتيب أولوياتها.

٣) تحديد درجة المستوى التفاوضى (وزراء ـ سفراء ـ مندوبين).

٤) ترتيبات الأوضاع المتعلقة بتلاقى مأزق التفاوض.

د ـ التعارف وتبادل المعلومات وذلك فى المحادثات الاستكشافية بهدف:

(١) استيضاح الطبيعة الدقيقة لمصالحهم المتصارعة والاهتمامات المشتركة التى أحضرتهم إلى مائدة المفاوضات.

(٢) التحقق أو تصحيح المعتقدات الأولية المتعلقة بإمكانية التفاهم.

(٣) الحصول على بيان واضح ومسؤول ومعقول لطلبات كل طرف (التى عادة ما تمثل الحد الأقصى فى بداية المحادثات)

(٤) بناء الثقة على أساس قواعد التسوية والتوفيق.

هـ ـ التعرف على النوايا والمقاصد: وذلك بالاهتمام بالمسائل التالية:

(١) اكتساب المعلومات عن الحد الأدنى لمطالب الخصم والحد الأقصى لتنازلاته (وهما الوجهان اللذان يحاول إخفاءهما) أى نقطة مقاومة الخصم.

(٢) التذرع بالصبر حتى يتم بناء الثقة والخروج من أى ورطة.

(٣) التمييز بين نقطة مقاومة الخصم "المعلنة" والنقطة "الخفية".

و ـ تحليل نقطة مقاومة الخصم: وذلك ببحث الأبعاد التالية:

(١) تشخيص ما وراءها من مصالح واهتمامات ومواقف.

(٢) تحديد طرق إرضاء المطالب الجوهرية للخصم دون الإضرار بمصالحنا.

(٣) وسائل إضعاف أو تغيير الحد الأدنى للخصم.

(٤) تقدير درجة تعطش الخصم للاتفاق (وذلك بتحليل القيود الخارجية والضغوط الداخلية).

ز ـ تحديد المبادئ المرجعية: وذلك بهدف سد الفجوة بين الطرفين عن طريق:

(١) التوحد مع مبادئ عامة تشكل إطاراً للعمل.

(٢) الاتفاق على مفاهيم مثل: ميزان القوى، الحدود الأمنية، التكافؤ الاستراتيجى.

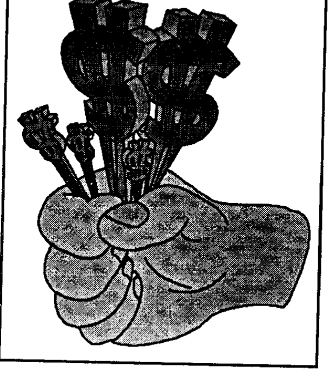
ح ـ القدرة على خلق التفاوض والاتصال الفعال وذلك عن طريق:

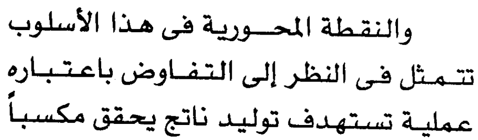
(١) تحديد الأهداف التفاوضية بصورة دقيقة.

(٢) اكتشاف الأشياء التى تثير اهتمام الطرف الآخر وأن تكون الرسالة التفاوضية تحمل مضموناً وذات قيمة.

(٣) الاعتماد على التفسير الجيد للرسالة الاتصالية، وشرح معانيها بأسلوب تحفيزى يتقبله الطرف الآخر.

استراتيجية الكسب المتبادل





تتأرجح استراتيجيات التفاوض مابين الكسب المتبادل وأسلوب الكسب على حساب الآخرين، وقد برزت فى الآونة الأخيرة، فى ظل الاهتمام المتزايد بعملية التفاوض، استراتيجية الكسب المتبادل على حساب استراتيجية الكسب على حساب الآخرين.

والنقطة المحورية فى هذا الأسلوب تتمثل فى النظر إلى التفاوض باعتباره عملية تستهدف توليد ناتج يحقق مكسباً لكلا الطرفين، وينبع هذا الهدف من إدراك حقيقة أن الصراع جزء من الطبيعة الإنسانية، ومن ثم فإن هذا الأسلوب بمثابة حل ابتكارى لمواجهة مثل هذه النزاعات عن طريق تقريب وجهات النظر، وعليه تعمل عملية التفاوض على إشباع الاحتياجات المتبادلة للطرفين عن طريق تلبية احتياجات كلا الطرفين.

وهذا الأسلوب يستلزم أن تكون فى بداية المحادثات ليناً هيناً، حتى وإن كانت الخشونة والتشدد سمة الخصم، فالناس يميلون للتصرف على النحو الذى نتوقع منه أن يتصرفوا بمقتضاه، ونقطة البدء فى هذا التكتيك - الذى يرمى إلى الحصول على التعاون - أن يقوم الطرفان بالاعتراف بموقف كل منهما بصدد القضايا المطروحة: نقاط الاتفاق، نقاط الاختلاف، يلى ذلك محاولة تحليل كيف نشأت الاختلافات فى وجهات النظر، وتحديد أسبابها وتشخيصها.. عند ذلك يكون من السهل انتهاج الطرفين لأسلوب الكسب المتبادل، وجدير بالذكر أن مصدر الفجوة بين الطرفين تكمن فى خبرة كلا الطرفين عن بعضهما، المعلومات المتوافرة لديهما، الدور اللذان يقومان به.

ومن ثم يستهدف هذا الأسلوب تحقيق...

(١) بناء الثقة.

(٢) كسب الالتزامات.

(٣) إدارة التعارضات.



تكتيكات التفاوض ونماذج المفاوضين

إن القدرة على التفاوض تحدد ما إذا كنت تستطيع أو لا تستطيع التأثير على البيئة المحيطة بك، إنها ليست احتيالاً أو تهويلاً عن سر غير مشكوك فيه، إنما هى تحليل للمعلومات والوقت والقوة، للتأثير على السلوك ومقابلة الاحتياجات لجعل الأشياء تحدث بالطريقة التى تريد.

على هذا الأساس يمكن أن نزعم بوجود العديد من الاستراتيجيات والتكتيكات الخاصة بالتفاوض... وفى تبسيط شديد يمكن القول أن الاستراتيجية هى فن التخطيط وأن التكتيك هو فن التنفيذ لذا يتداخل المفهومان فى معظم الأحوال والواقع أن هناك عدة مفاهيم للاستراتيجية مثل...

- هى فن المخاطرة المحسوبة.
- فن التأثير على الآخرين.
- الخطة العامة لتحقيق الأهداف وكسب المعارك فى وجه الخصوم والمنافسين.
- أسلوب العمل الشامل الذى يضمن تحديد الأهداف والوسائل ورصد الثوابت والمتغيرات.

وعليه يمكن القول بوجود مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة المتداخلة ونحن بصدد الحديث عن تكتيكات التفاوض.

١ - استراتيجية المساومة:

من الأمور الهامة فى التفاوض أن الجانب الأكبر من هذه العملية يبنى على المساومة بين الأطراف المشتركة فيها وتبنى المساومة هى الأخرى على عنصر المناورة، علما بأن الأدوات التى تستخدم فى المناورات الدبلوماسية

متنوعة فهناك مناورات يغلب عليها طابع الفعل الإيجابى، وأخرى تدخل فى دائرة الأفعال السلبية مثل الامتناع عن الفعل التى قد تدفع بالطرف الآخر إلى التشدد، فى حين أن الأفعال الإيجابية قد تحرجه وتضعه فى اتجاه التقيد بمواقف أكثر عناداً.

والواقع أن المساومة (bargaining) تعبر عن الأسلوب البنائى فى التفاوض القائم على أساس الكسب على حساب الآخرين (Win - lose) الذى تطور فيما بعد إلى أسلوب الكسب المتبادل (win - win).

وتتفرد هذه الاستراتيجية بعدة خصائص مميزة تدور حول المحاور الخمسة الرئيسية وهى: طبيعة القضية، العلاقة بين الأطراف، أنماط الأطراف، الوقت المتاح، ميزان القوة، وهى مناقضة تماماً لخصائص النمط المقابل من الاستراتيجية الذى سوف نتحدث عنه فيما بعد ونعنى به استراتيجية حل المشاكل، حيث نجد فى استراتيجية المساومة أن طبيعة القضية تشير إلى أنها قضية واحدة وتدور حول قيمة ثابتة مقابل تعدد القضايا والقيمة المتزايدة بالنسبة لجميع الأطراف فى استراتيجية حل المشاكل، كذلك نجد أن العلاقة بين الأطراف مستقل كل منهما عن الآخر مقابل الترابط والاعتماد المتبادل، كما أن الأطراف أميل إلى الأخذ والعطاء فى استراتيجية حل المشاكل، فى حين أن الوقت المتاح قصير فى استراتيجية المساومة مقابل وقت أطول فى الاستراتيجية الثانية، فضلاً عن أن ميزان القوى ذو كفة واحدة مقابل توازنه فى الحالة الثانية.

٢- استراتيجية حل المشاكل:

الواقع أن هذه الاستراتيجية هى نوع من التفكير الإبداعى وغير تقليدى فى مواجهة المواقف والأزمات، وقد اقترح بعض الباحثين ثمانى مواقف لها على النحو التالى...

أ ـ تفادى الوقوع فى "الكبسلة" أو "القولية" وتذكر أن هناك أطراف عديدة للحقيقة.

ب ـ صنف المعلومات إلى فئات وأنماط كلما كان ذلك ممكناً ومفيداً.

ج ـ احصل على الصورة الكلية بواسطة الانسلاخ عنها ثم الانغماس فيها.

د ـ انتبه لكى تسأل الأسئلة الصحيحة.

ه ـ أجل واكبح جماح الأحكام لأطول فترة ممكنة (أى القول بالعدل والظلم).

و ـ خمن كلما كان ذلك ممكناً.

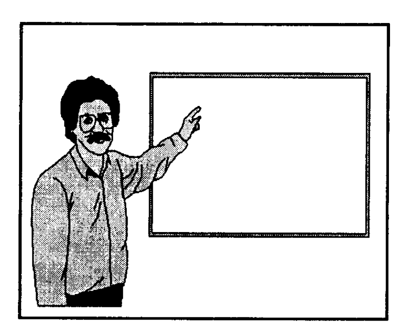
ز ـ استفد وكن مستعداً لتغيير صورة العالم، طبق النماذج والمجاز مع تبسيط التشبيهات، اجعل الغريب مألوفاً والمألوف غريباً.

ح ـ حافظ على إدارة الشك فى كل الحسابات.

من الواضح أن هذه الاستراتيجية أكثر تعقيداً من سابقتها (استراتيجية المساومة) حيث إنها تمثل الجانب الإيجابى فى المحاور الخمس السابق الإشارة إليها.

٣ ـ استراتيجية التوقيت الصحيح:

أى الاستخدام الذكى للزمن وذلك من خلال عدة طرق التسويف أو الصمت المؤقت أو المفاجأة أو فرض الأمر الواقع أو الانسحاب الظاهرى أو أسلوب الكر والفر (أى التحول) أو وضع القيود أو الخداع الاستراتيجية أو التدرج.



٤ـ استراتيجية الاستعلام:

وهذه تقوم على توظيف الأسئلة والاستفسارات كسلاح لمواجهة الخصم على مائدة المحادثات وذلك لتحقيق عدة أغراض متكاملة مثل جذب الانتباه والحصول على معلومات أو إعطاء معلومات أو البدء فى التفكير أو الوصول إلى نتيجة.

٥ـ الاستراتيجية المضادة:

وهذه تتطلب من المفاوض حسن الاستماع والصبر حتى يكتشف أساليب الخصم ومن ثم يختار لمواجهتها الأساليب الملائمة وهذا يعنى درجة عالية من المرونة والفهم وتنمية القدرة على التوقع واكتشاف خصائص واستراتيجية الخصم وكذلك اتجاهه الرئيسى وذلك من خلال مجموعة من الوسائل تشمل:

(أ) استخلاص المعلومات.

(ب) اللعب بالاتفاق وعدم الاتفاق حسب طبيعة الموقف.

(ج) فن المراوغة وتحاشى المأزق.

(د) اتباع سياسة فرق تسد لتوصيل الرسالة التفاوضية للطرف الآخر.

(ه) الرد بالمثل.

(و) إعادة المفاوضات.

(ز) إيقاف التفاوض.

٦ـ نظرية المباريات:

ظهرت فى أوائل الأربعينيات على يد نويمان ومورجنسيتون، والجديد فى هذه النظرية إبراز مفهوم جديد للاستراتيجية، مفهوم يركز على

المخاطرة وعدم التأكد، والتركيز على العلاقات الإنسانية المتداخلة الناتجة عن الصراع أو التعاون، وقد قسم الكاتبان المباريات إلى ثلاثة أنواع:

أ ـ مباريات الحظ: وهى التى تعتمد كلية على الحظ ولا دور للمهارة فيها.

ب ـ مباريات المهارة: وهى مباريات تعتمد على المهارة الفردية للمتبارين ولا تعتمد على الحظ أو الخداع.

ج ـ مباريات الاستراتيجية: وهى المباريات التى تمزج فيها المهارة بالحظ وتعتمد على الترابط والتداخل بين تصرفات وتوقعات اللاعبين...

وهذا النوع ينقسم إلى نوعين رئيسيين من المباريات...

١ ـ مباريات المجموع الثابت: وهى المباريات التى تعتمد على وجود حالة الصراع المطلق بين الطرفين، ويعتبر مكسب أحدهما خسارة للآخر وبنفس القيمة.

٢ ـ مباريات المجموع المتغير: أى المباريات التى تجمع بين المنفعة المشتركة والصراع.... وهى التى يمكن للطرفين أن يتعاونا بعض الوقت ويتنافسا بعض الوقت، فيكسب الاثنان ولكنهما يتساومان على توزيع المكاسب. وتعد النظرية الأخيرة الأساس النظرى لاستراتيجية الكسب المتبادل أحد أهم استراتيجيات التفاوض.

أنماط المتفاوضين:

تقدم لنا بحوث علم النفس الاجتماعى والاتصال السياسى تقسيماً خماسياً شائقاً لأنماط المفاوضين يمكن الاسترشاد بها لتحديد موقع القائد السياسى كدبلوماسى ومفاوض. هذا التقسيم يقوم على محورين: المتشدد الذى يركز على إشباع حاجاته، والمتساهل الذى يحاول بأقصى ما يمكن

مـراعاة اهتمامات الآخرين، ومن هذين البعدين يمكن تحديد خمسة أنماط للمفاوضين:

١ ـ **المفاوض المتنافس**: وهو المتشدد وغير المتعاون الذى يهتم باعتباراته الشخصية ولا يعبأ باعتبارات الآخرين، إنه صاحب مزاج يعتمد على القوة أيا كانت ليظفر بمركزه بما فى ذلك القدرة على المجادلة والعقاب الاقتصادى والقتال دفاعاً عما يعتقد أنه من حقوقه (مثل بيجن).

٢ ـ **المفاوض المتساهل**: عكس النمط السابق وهو غير المتشدد والمتعاون. إنه قد يهمل مطالبه الخاصة فى سبيل إرضاء رغبات الآخرين، هذا النمط ينطوى على شىء من التضحية بالنفس ونكران الذات والإيثار والخيرية والرضوخ لوجهات نظر الآخرين (ومن يفتش فى محاضر كامب ديفيد قد يجد شيئاً من هذا)

٣ ـ **المفاوض الانسحابى**: الذى يتفادى الموقف الصراعى وهو غير متشدد وغير متعاون وهو متردد لا يتبع اهتماماته ولا اهتمامات الآخرين، وقد يلجأ إلى ركن المشكلة على الرف بأسلوب دبلوماسى أو تأجيلها لوقت أفضل أو الانسحاب ببساطة من الموقف التهديدى (تاريخ المفاوضات الدبلوماسية يعج بالعديد من الأمثلة).

٤ ـ **المفاوض المتفاهم**: مزدوج الصفة فهو متشدد ومتعاون على عكس الانسحابى حيث ينغمس فى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد حل ما يرضى مطالب كل الأطراف ويعنى ذلك التعمق فى القضية.

٥ ـ **المفاوض التوفيقى**: رجل الحلول الوسط، إنه يقف فى نقطة متوسطة بين النموذج المتشدد والمتساهل. إنه معنى بالوصول إلى بعض الحلول المقبولة من كلا الطرفين. وتعنى الترضية أو الحل الوسط التخلى عما هو أكثر من التنافس وما هو أقل من التساهل. إنه يتعامل مع المشكلة

أكثر مما يتفاداها مباشرة، ولكنه لا يحاول اكتشافها بعمق كما يفعل المفاوض المتعاون، ربما يعنى الحل الوسط طرح الخلافات جانباً والتنازلات المتبادلة أو البحث عن أرضية مشتركة (ربما يكون الدبلوماسى المصرى الذى لا ينسى محمود فوزى من هذا الطراز).





التخطيط والإعداد للتفاوض

إن عملية التفاوض مزيج من العلم والفن... الدراية والتدريب ومن ثم فلا يمكن قبول حدوثها على علاتها، بل تحتاج إلى إعداد ودراسة فى كافة مراحلها... وسنحاول فيما يلى إبراز كل مرحلة وما يجب الاهتمام به أثناءها...

أولاً: المرحلة التمهيدية:

تتجلى أهمية هذه المرحلة باعتبارها حجر الزاوية الذى يجب عبوره للوصول إلى مفاوضات ناجحة ومثمرة... وتستهدف هذه المرحلة تبادل الأفكار والتلاقى بين طرفى التفاوض... لذا يجدر فى هذه المرحلة تحديد القضايا التالية:

١ - الرغبة فى التحدث للآخرين:

أ - التعرف على الطرف الآخر كشريك.

ب - الاستعداد للإصغاء والاستماع.

ج - التعرف على الهدف النهائى للمحادثات.

٢ ـ تحديد المفاوضين:

أ ـ التأكد من الصلاحيات المفوضة لكل أطراف عملية التفاوض.

ب ـ التأكد من أن الأطراف الأخرى تشغل المناصب اللائقة.

٣ ـ الاستعداد العقلى والجسمانى والنفسى:

أ ـ الصدق مع النفس والموضوعية تجاه الآخرين.

ب ـ التحكم فى طريقة الكلام والتميز بالسهولة والوضوح.

ج ـ القدرة على التقويم والتحكيم.

د ـ التدريب على الاستماع الجيد الإيجابى والفعال.

هـ ـ المشاركة السماعية فى المباحثات.

ثانياً: هيكل المباحثات:

وتعد هذه المرحلة بداية الدخول الفعلى للمباحثات وهى: وإن لم تصل نحو المباحثات تماماً فهى إجراء تمهيدى غاية فى الأهمية. وفى هذه المرحلة تتجلى مناقشة الجوانب التالية:

١ ـ الاستعداد للمناقشة:

أ ـ عم أرغب فى الحديث فعلياً وماذا أتوقع من المباحثات.

ب ـ مع من سوف نتفاوض وما هى درجتهم العلمية والمهنية.

ج ـ ما هى الوسائل التى ينبغى إثارتها وما هو حجم الوقت المتاح.

د ـ الوسائل والإمكانيات لخلق جو تفاوضى مناسب.

٢ ـ مكان المباحثات:

أ ـ مراعاة واجب الضيافة والترحيب.

ب ـ أهمية مائدة الغذاء فقد تذيب الفتور بين الطرفين.

ج ـ تلاقى الأماكن غير المريحة والأوقات غير المناسبة.

٣ ـ شكليات وانطباعات هامة:

أ ـ إعطاء الانطباع المريح من الوهلة الأولى.

ب ـ الحذر من التأثير العاطفى بمظهر الطرف الآخر.

ج ـ احترام الشكليات والتقاليد الدبلوماسية.

د ـ تحاشى التحيز والأحكام المسبقة ضد الآخرين.

هـ ـ تقويم النفس بالشكل المناسب والمعقول.

٤ ـ الاتصال المباشر:

أ ـ تحقيق الالتماس المباشر مع تلافى الحديث فى المسائل الأيدولوجية.

ب ـ البدء بالتفاوض والحديث فى المسائل القابلة للاتفاق.

ج ـ التركيز على الجوانب الإيجابية للتفاوض ونبذ السلبيات.

٥ ـ موضوع التفاوض:

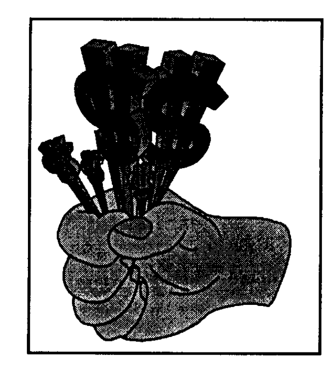
أ ـ تحديد موضوعات النقاش وجدول الأعمال.

ب ـ ترتيب أولويات الموضوعات المطروحة للنقاش.

ج ـ تدعيم المفاوضات بالمشاورات الجانبية والزيارات الميدانية.

د ـ تحديد الوقت المتاح للنقاش.

ثالثاً: عملية التفاوض:



وتعد هذه المرحلة أهم مراحل التفاوض ونعنى بها مرحلة التباحث لأهميتها الجوهرية... بحيث تصبح فى شكل مباحثات وليست مجادلات أو مناظرات... وفى هذه المرحلة تتجلى النقاط التالية...

١ ـ فن إثارة الأسئلة والاستفسارات:

أ ـ السؤال نقطة استراتيجية لاستيضاح الأمور والمعلومات لذا يجب تحاشى الأسئلة التى تحمل طابع التشكيك والاتهام.

ب ـ تحاشى المناورات الكلامية، وتجنب الأسئلة ذات الطابع البلاغى.

ج ـ تحاشى الأسئلة المغلقة، وتجنب الأسئلة المفتوحة الغامضة.

٢ ـ البيانات:

أ ـ التمييز الدقيق بين البيانات الرسمية وغير الرسمية.

ب ـ توخى الدقة والحذر فى عرض البيانات وتلاشى البيانات الاستفزازية.

ج ـ تحييدالنقاش فى حالة القضايا الخلافية.

٣ ـ فن التلخيص:

أ ـ يساعد التلخيص على التنظيم الفعلى للمفاوضات والسيطرة على النقاش وضبطه، وكذلك التعبير عن الأفكار الرئيسية.

ب ـ يساعد التلخيص على تخفيض كثافة الآراء.

ج ـ التلخيص عنصر فعال فى الوصول إلى النتائج النهائية للمباحثات.

٤ ـ تلافى مآزق المفاوضات:

أ ـ أهمية عنصر المعلومات لكلا أطراف التفاوض، ولدرء الحرج والتوتر.

ب ـ علاج الأخطاء الوارد حدوثها بطريقة دبلوماسية راقية.

ج ـ الوصول بالمباحثات إلى حيز التحديد والوضوح فى حالة الاستطراد

د ـ فى حالة إخفاق المباحثات يجب أن يترك الباب مفتوحاً لمفاوضات أخرى أو لمستويات أعلى للتفاوض ولمناسبة أفضل.





(١) التفاوض الشفهى:

يعتبر الكلام المنطوق أبرز وسائل التفاوض الشفهى أو بالأحرى وسيلة التفاوض الشفهى الوحيدة، ويعتبر التليفون من أكثر وسائل الاتصال الشفهى فعالية فى عصرنا الحالى، نظراً لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، فى ظل ما يتميز به الهاتف من سهولة الاستخدام رغم ضيق الوقت خاصة إبان وقت الأزمات، وقد تطور استخدام الهاتف لدرجة أننا صرنا نسمع عن مؤتمرات دولية تعقد عن طريق الهاتف.

ويتسم التفاوض الشفهى بما يلى:

١) القابلية لسوء الفهم.

٢) سهولة الرفض وقول لا .

٣) ضغط السرعة وعنصر الوقت.

٤) خلق جو تنافسى أكثر منه تعاونى.

٥) انطوائه على مخاطرة أعظم.

٦) يتمتع طالب المكالمة بمزايا أكثر.

(٢) التفاوض الغير الشفهى:

إلى جانب الأسلوب السابق، هناك الرموز التى تقترن بالمفاوض مثل الهندام، الحركة، الحركات الموحية مثل...

١) التجول وطريقة الحركة والمشى.

٢) التلامس والمصافحة ونظرات العيون والإشارات الحركية.

٣) تقلصات وتعبيرات الوجه والإيماءات المختلفة.

٤) اللزمات الصوتية مثل الهمهمة والغمغمة.

٥) التشديد بالصوت على مخارج حروف الكلمات.





مناخ وسمات الشخصية القومية

تحتاج عملية التفاوض من القائمين عليها فهم النواحى الثقافية والاجتماعية والسياسية التى تميز مجتمع الطرف الآخر للتفاوض، وفهم هذه النقاط تساعد على كشف نقاط القوة والضعف فى الطرف الآخر وفهم نمط وأسلوب التفاوض... وتتجلى هذه السمات فى الجوانب التالية:

١) التعرف على الأنظمة الأيدولوجية السائدة.

٢) تحديدالقيم والمعتقدات الشائعة.

٣) اللغة وأساليب الاتصال.

٤) السمات والطباع والاتجاهات العامة.

٥) الخصوصية القومية وما يرتبط بها من أبنية ثقافية وسياسية.

٦) مستويات التكنولوجيا والتنمية.

حاصل القول: إن عملية التفاوض تعتمد بالدرجة الأولى على فهم الشخصية القومية والأطراف المشاركة فى عملية التفاوض وهو الأمر الذى يدفعنا إلى تحليل هذه العلاقة.

أولاً: مفهوم الشخصية القومية:

يستخدم مصطلح الشخصية القومية بوجه عام لوصف السمات النفسية والاجتماعية والحضارية التى تتسم بثبات نسبى لأمة من الأمم،

التى يمكن عن طريقها التمييز بين هذه الأمة وغيرها.

وذلك عن طريق دراسة أكثر القيم شيوعاً فى أى مجتمع للوصول إلى تقديم مؤلفة من هذه السمات الحضارية.

وعليه يمكن التمييز بين ثلاث مدركات للشخصية القومية داخل كل تصور شعب من الشعوب.

١ ـ مفهوم يتكون لدى الصفوة السياسية والذى يتسم بالعقلانية.

٢ ـ مفهوم علماء الاجتماع عن الشخصية القومية، فهم ينظرون إليها على أنها تلك السمات النفسية والاجتماعية والحضارية للأمة.

٣ ـ مفهوم الأفكار النمطية، وهى السمات الشائعة التى تسبغ على شعب ما من جانب شعب آخر وتأخذ شكل العقيدة الجماعية، والغالب أنها تصاغ على أساس غير علمى.

ويمكن النظر إلى الشخصية القومية باعتبارها مجموعة من الخصائص السلوكية التى يتميز بها أبناء قومية معينة عن أبناء القوميات الأخرى، ويكون هذا النمط على درجة واضحة من الاستقرار ولكنه فى الوقت نفسه يرتبط بالخصائص الكبرى للمرحلة التاريخية التى تمر بها الجماعية القومية.

ورغم أن البعض يحاول التقليل من أهمية هذا المفهوم باعتباره يستخدم لأغراض سياسية معينة، فإن الواقع يشهد الممارسات السياسية والحضارية والاجتماعية للشعوب، هى التى تحدد الأيدولوجية المطبقة ونوعية الصفوة الحاكمة والتركيب الطبقى فى المجتمع والثقافة السائدة وطرق التنشئة الاجتماعية وأنماط توزيع السلطة فى المجتمع.

ثانياً: الشخصية القومية... وعملية التفاوض:

من أبرز العلماء الذين اهتموا بهذه الظاهرة عالم النفس الاجتماعى الأمريكى جلين فيشر، الذى أثبت هذه العلاقة منطلقاً من حقيقة أن المفاوضات عملية اتصال وإقناع وإدراك للعناصر محل التفاوض، وأهمها البعد الإدراكى الذى يرتبط إلى حد كبير بالتأثيرات الثقافية.

ويضرب فيشر مثالاً على ذلك بكلمة {Compromise} ... فهى تحمل دلالات إيجابية فى الثقافة الأمريكية، بينما تحمل دلالات سلبية فى الثقافة الأسبانية، أما الثقافة العربية فتشير إلى مفهوم الحل الوسط.

ورغم هذه الأهمية لمفهوم الشخصية القومية وعلاقته بعملية التفاوض فهناك اتجاهان يتنازعان الأدبيات السياسية...

١ ـ الأول يميل إلى المبالغة فى تقدير الجوانب الثقافية وأثرها على عملية التفاوض

٢ ـ والثانى يقلل ويهمش من هذا التأثير تماماً، مستندين فى ذلك إلى المقولة التى تقول: إن العالم قد أسس ثقافة كونية دبلوماسية وأن المفاوضين يتأثرون بهذه الثقافة الكونية أكثر من تأثرهم بثقافات بلادهم القومية.

وكلا الرأيان يتجاهل حقائق هامة... فالرأى الأول يغفل العوامل الموضوعية التى تحسم السلوك التفاوضى مثل توازن القوى ورؤية القيادة السياسية، على حين يتجاهل الرأى الثانى أن الكثير من المفاوضات لا يشارك فيها دبلوماسيون متخصصون إنما خبراء ووزراء لم يتشبعوا بهذه التقاليد الكونية والدبلوماسية.

خلاصة القول: أن السلوك التفاوضى لابد أن ينعكس فيه تأثير الشخصية القومية لهذه الدولة بدرجة أو بأخرى على أن هذا التأثير نسبى ويأتى ضمن عوامل أخرى.

نماذج دولية فى التفاوض

انطلاقاً من التحليل السابق والذى يؤكد على الجوانب التفاعلية الواضحة بين الشخصية القومية والسلوك التفاوضى، نعرض فى هذا الجزء نماذج مختلفة لسمات قومية وتفاوضية دولية...

١ ـ الشخصية اليابانية:

الثقافة اليابانية امتداد للحضارة الصينية القديمة، وتابعة ثقافياً للصين أم الحضارة فى منطقة شرق آسيا، وتتميز الحضارة اليابانية بصمودها القوى أمام الغزو الثقافى الغربى، وهو الأمر الذى أعطى لها تميزها وهويتها المتميزة وعلى هذا الأساس تتميز الثقافة اليابانية بما يلى...

- الشعور بالاختلاف والتمايز والشك فى الغرباء.
- الأدب الجم واحترام الآخرين.
- تقدير صفات الشرف والكرامة.
- الإنجاز والاعتماد على النفس وتمجيد قيمة العمل.
- الاتجاه إلى العمل الثقافى والتعاونى.
- الابتكار والتجديد والقدرة على ضبط النفس.

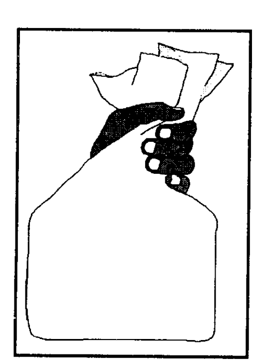
أثر الثقافة اليابانية على المفاوض اليابانى:

فى ضوء الخلفية الثقافية السابقة أضحى المفاوض اليابانى يتميز بالسمات التالية:

- المفاوض اليابانى دائماً يتجنب المفاوضات والجلسات الرسمية.
- يفضل الجلسات الودية.

- العمل على بناء قنوات شخصية لبناء الاتصالات الودية.
- الاهتمام بوظائف المفاوضات أكثر منها لذاتها.
- التشاور وتنمية العلاقات هو لب عملية التفاوض اليابانية.
- المفاوضون اليابانيون يجلسون دائماً على مائدة مفاوضات واحدة.

٢ـ الشخصية الصينية:



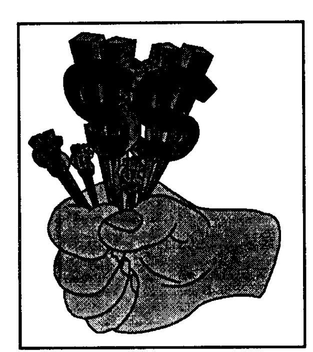
تتميز الثقافة العامة للصين باحتوائها على عدة فلسفات سياسية واجتماعية على مر العصور وهو الأمر الذى سمح بالتراكم المعرفى والثقافى عبر العصور.. وعلى هذا الأساس يتميز المفاوض الصينى بما يلى:

- أسلوب المفاوض الصينى يمكن التنبأ به.
- استفادة المفاوض الصينى من تقاليد وقيم المجتمع الآخر.
- التمتع بدرجة عالية من المرونة.
- الالتزام العالى بالواجبات وتقدير المسؤوليات.

أهمية بناء العلاقات الشخصية والتعايش السلمى.

- استخدام أسلوب التهديد غير المباشر وخاصة ذوى المناصب الصغيرة.
- إعطاء الانطباع بأنهم ليست لديهم أى مشكلة.

٣ ـ الشخصية الأمريكية:



الثقافة الأمريكية بمعناها الواسع يجسدها مفهوم ثورة الديمقراطية والتى تشمل كافة جوانب الحياة الأمريكية.. وقد انعكس ذلك على المفاوض الأمريكى فى الجوانب التالية...

ـ وضوح ٩٠ ٪ من أجندة المفاوض الأمريكى.

ـ التميز بدرجات عالية من البراجماتية والتركيز على المصالح.

ـ الاهتمام بعملية التفاوض أكثر من الأشخاص.

ـ التميز بالمبادأة والمبادرة.

ـ الاهتمام بعنصر المعلومات قبل بدء التفاوض.





طرق التعاقد

يكون التعاقد لشراء المنقولات وتقديم الخدمات ومقاولات الأعمال ومقاولات النقل عن طريق مناقصات عامة معلن عنها، ويجوز الاستثناء وبقرار مسبب من السلطة المختصة التعاقد بأحد الطرق الآتية:

١ ـ المناقصة المحدودة. ٢ ـ المناقصة المحلية.

٣ ـ الممارسة. ٤ ـ الاتفاق المباشر

المناقصة العامة:

هى مجموعة من الإجراءات المعلن عنها طبقاً للأوضاع المبينة بها بعد بقصد الوصول إلى المتناقص الذى يرسو عليه العطاء وهى إما أن تكون مناقصة عامة داخلية أى يعلن عنها داخل البلاد أو خارجية يعلن عنها فى الداخل والخارج وهى تخضع لمبادئ العلانية والمساواة وحرية المناقصة.

المناقصة المحدودة:

وهى نوع من المناقصات العامة ولكن يقتصر الاشتراك فيها على بيوت مالية أو مؤسسات معتمدة أسماؤها فى كشوف وسجلات تقرها الجهة المختصة بالوزارة والمصلحة بعد التحرى عنها لامتيازها وكفايتها فى النواحى المالية والفنية سواء كانت فى الداخل أم الخارج وتسرى على المناقصات

المحدودة سائر الأحكام المنظمة للمناقصات العامة.

المناقصة المحلية:

وهى التى يقتصر الاشتراك فيها على المقاولين والتجار المحليين والمقيدين فى السجل التجارى الذى تقره الوزارة وإدراج أسمائهم فى القائمة التى تعدها لذلك ولا تكون هذه المناقصة إلا عن أعمال وتوريدات لا تزيد قيمتها على حد معين.

إجراءات المناقصات العامة

١- إعداد المواصفات:

يجب قبل طرح الأصناف ومقاولات أعمال فى المناقصات العامة (أو المحدودة) أن تقوم لجنة ذات خبرة بالأصناف المطلوب توريدها وبالأعمال اللازمة بوضع مواصفات تفصيلية وافية البيان عن كل صنف أو عمل على أن نتجنب أنواع الوصف أو الرقم الوارد فى قوائم الشركات أو ذكر علامات معينة. أو وضع مواصفات ما تنطبق على نماذج خاصة ومميزة وعلى اللجنة أن تراعى أن تكون المواصفات متلائمة مع طبيعة الإنتاج المحلى كلما أمكن ذلك.

ويجوز الاستعانة فى وضع المواصفات بالفنيين من الجهات الإدارية الأخرى، أما المواصفات الخاصة مثلاً بالحبوب فتكون طبقاً للمواصفات التى تضعها اللجنة الفنية المختصة وهى الأصناف التى يلزم توريدها داخل عبوات يجب بيان نوع هذه العبوات وسعتها ومواصفتها .

ويجب أن تحرر محاضر وتدون بها هذه المواصفات تثبت فى سجل يعد لهذا الغرض ويراعى عند النشر عن المناقصات التى وضعت لها مواصفات تلائم الإنتاج المحلى سواء لتوريدات أو مقاولات لأعمال وينص فى الإعلان

وفى شـروط المناقـصـة على أن تكون الأصناف من المنتـجـات المحليـة يجب النص فى مناقصات الأصناف التى يطلب منها تقديم عينات منها على وزن أو مقاص أو حجم العينات التى تقدم مع العطاءات تكون وافية بالغرض إذا ما أريد فحصها أو تحليلها وأن توضع عليها بطاقة مقدم العطاء بطريقة لا يسهل معها نزعها.

وإذا كان التوريدحسب العينة النموذجية للوزارة فيجوز بيع نموذج منها لكى يتقدم لهذه المناقصة.

ويراعى تقـسـيم الأصناف المطلوبة إلى مـجـمـوعـات من الأصناف المتشابهة والمتقاربة، ويجوز تقسيم هذه المجموعات إلى مجموعات متنوعة متجانسة ويطلب تقديم العطاءات عن كل مجموعة على حدة.

٢ ـ الإجرات الواجب اتباعها قبل النشر:

أ ـ الرجوع إلى أرصدة المخازن:

يجب ألا يطرح فى المناقصات من الأصناف إلا ما تدعو إليه الضرورة، فإذا وجدت بالمخازن أصناف من أنواع مماثلة يمكن الانتفاع بها فلا يجب شراء كمية جديدة إلا بقدر ما يكفل حاجة الاستهلاك، أما الأصناف المقدر لها كميات تقريبية فيجب أن يكون التقدير أقرب إلى الحقيقة فإذا ماظهر من كشف المقارنة فى نهاية مدة التعاقد أن الكميات فى أى صنف من الأصناف تزيد أو تنقص عن الكميات المتعاقد عليها أكثر من ٢٠ ٪. فيجب إعداد مذكرة عن أسباب الزيادة أو النقص مصحوبة بمستندات الدفع النهائية للمتعهد ويؤثر عليها برأى رئيس الجهة.

ب ـ إخطار المعمل المختص بالتحليل:

يجب قبل النشر عن المناقصات السنوية أن يرسل إلى المعمل الفنى للحكومة أو المصنع كشف بالأصناف التى يستلزم الحال إلزامها فحصها

وتحليلها بمعرفة المعمل.

وعلى المعمل إخطار الجهة التى أرسلت الأصناف فى الوقت المناسب لإرسال العينات إليه وعن الفترة التى تلزم للانتهاء من التحليل ويجب على المعمل أن يراعى سرعة الرد على هذه الجهات خلال المدة التى حددها وعلى الوزارة أن تراعى عند تحديد ميعاد فتح المظاريف ومدة سريان العطاءات بحيث تمتد إلى ما بعد المدة التى حددها المعمل للتحليل بوقت كاف يسمح لتلك الجهات للبت فى العطاءات.

جـ ـ إعداد شروط العطاءات:

يجب إعداد شروط العطاءات وقوائم الأصناف أو الأعمال وملحقاتها قبل نشر إعلان المناقصات لكى تسلم بمجرد طلبها بعد أداء الثمن المحدد لها وختمها بخاتم الوزارة أو المنطقة والتوقيع من موظف مسؤول ويراعى أن تكتب ترجمة القوائم والمواصفات الفنية الخاصة بالأصناف التى ينتظر توريدها من الخارج بإحدى اللغتين الإنجليزية والفرنسية علاوة على اللغة العربية على أن يذكر فيها أن النص العربى هو المعول عليه عند الخلاف أو الالتباس فى مضمونها.

ويراعى فى تقدير ثمن نسخ شروط العطاءات بأن يقتصر على التكاليف الفعلية والمصاريف الأخرى مضافاً إليها ٢٠ ٪. مصاريف إدارية ويبين الثمن على النسخ وتسلم النسخ والشروط بالثمن لمن يطلبها من المعتمدين أو المقاولين بطلب منهم، وإذا طلب أحد إرسالها بطريق البريد يضاف رسم البريد.

ويجب عمل محضر ببيان عدد النسخ والشروط والقوائم التى تطبع ثم يتم قيدها فى دفاتر المخازن وما يتبقى منها بعد ذلك يحفظ فى المخزن للانتفاع به فى المناقصات التالية، وإذا ألغت المناقصة قبل الميعاد المحدد

لفتح المظاريف يرد ثمن الشروط والمواصفات وملحقاتها لمن اشتراها عند الطلب وأن يعيد جميع المستندات التى صرفت وإذا كان الإلغاء بعد الميعاد المذكور فلا يجوز رد الثمن إلا لمن تقدم للمناقصة وبناء على طلب وبشروط مراعاة رد جميع المستندات البيعية، أما إذا ألغيت المناقصة وبناء بسبب عدم مطابقة العطاءات للمواصفات أو الشروط فلا يجوز رد الثمن.

٣ ـ الإعلان عن المناقصات:

أ ـ يجب الإعلان عن شراء الأصناف المطلوبة أو عن الأعمال اللازمة فى الوقت المناسب دون تأخير بحيث يكون هناك وقت كاف لإعادة المناقصات إذا لزم الأمر ذلك ويكون الإعلان بالنشر فى جريدة أو جريدتين واسعتى الانتشار أو إحدى المجلات التى تصدر عن جهة حكومية أو هيئة عامة أو ما يعامل معاملتها وفى جريدة أفرنجية يومية إذا رأى رئيس الجهة فائدة من ذلك ويكون النشر مرتين متتاليتين إلا إذا كانت قيمة المناقصة تزيد على حد معين فينشر عنها ثلاث مرات متتالية ويجب أن يبين فى الإعلان الجهة التى تقدم إليها العطاءات فى المناقصات العامة وذلك من تاريخ أول إعلان عن المناقصة فى الجرائد.

ويجوز بترخيص من الرئيس المختص بتقصير هذه المدة بشرط ألا تقل عن خمسة عشر يوماً إذا دعت الضرورة إلى ذلك ويسرى ذلك التقصير على المناقصات العامة المتعلقة بالتوريدات السنوية إلا فى حالة إعادة طرحها.

ب ـ على مقدمى العطاءات عن مقاولات الأعمال أن يبينوا فى كتاب مستقل يرافق العطاء ما يأتى: (قيمة الأعمال ونوعها وتاريخها التى قاموا بها للمصالح الحكومية والمؤسسات العامة والشركات التى تساهم فيها الحكومة أو الهيئات العامة والشركات) فإذا كان لم يسبق القيام من هذا

القبيل فعليهم أن يقدموا للوزارة ما يثبت قيامهم فى عهود قريبة بأعمال تشبه فى نوعها الأعمال المطروحة فى المناقصة مع بيان موقعها ومجموعها وتواريخ انتهائها وعليهم عمل التسهيلات اللازمة لمعاينة تلك الأعمال.

ج ـ يكون العطاء عن توريد الأصناف حسب عينات الوزارة النموذجية والمواصفات والرسومات المعتمدة.

د ـ يبقى العطاء نافذ المفعول وغير جائز الرجوع فيه من وقت تصديره حتى نهاية مدة سريان العطاءات المبينة باستمارة العطاء.

هـ ـ يجب أن يكون مقدم العطاء مقيماً فى الداخل وأن يكون له وكيل فيها.

و ـ كل عطاء مقدم عن شركة يجب أن ترافقه صورة رسمية من عقد تأسيسها ومن قانونها النظامى وعند تقديم عطاء من منشأة تجارية مملوكة لأكثر من شخص واحد فيجب أن ترافقه صورة رسمية من عقد المشاركة وفى كلتا الحالتين يجب أن ترافق الصورة المقدمة بيان أسماء الأشخاص المصرح لهم بالتعاقد لحساب الشركة والمنشأة ومدى هذا الحق وحدوده.

٤ ـ التأمينات:

أ ـ التأمين: إما أن يكون ابتدائياً أو نهائياً فالأول يقدم العطاء وقبل فتح المظاريف. أما الثانى (النهائى) فيقدم خلال عشرة أيام من تاريخ إبلاغ صاحب العطاء برسو المناقصة عليه.

ب ـ التأمين المؤقت: يجب أن يقدم بما لا يقل عن ١ ٪ من مجموع العطاء فى مقاولات الأعمال وبما لا يقل عن ٢ ٪ من قيمة العطاء فيما عدا ذلك ولا يلتفت إلى العطاء الغير المصحوب بتأمين مؤقت كامل.

ج - التأمين المؤقت النهائى: يجب على صاحب العطاء المقبول أن يودع فى فترة لا تتجاوز عشرة أيام تبدأ من تاريخ اليوم لإخطاره بكتاب موصى عليه بعلم الوصول بقبول عطائه ما يكمل التأمين المؤقت إلى ما يساوى ٥ ./. من قيمة مقاولات الأعمال التى رست عليه ١٠٠ ./. من قيمة العقود الأخرى وبالنسبة للعقود التى تبرم مع متعاقد فى الخارج فيكون إيداع التأمين فى فترة لا تتجاوز عشرين يوما. ويجوز بموافقة السلطة المختصة مد المدة المحددة لإيداع التأمين النهائى بما لا يتجاوز عشرة أيام ويكون التأمين النهائى ضامناً تنفيذ العقد.

يعفى من التأمين المؤقت (الابتدائى والنهائى) الهيئات العامة وشركات القطاع العام والجمعيات ذات النفع العام والجمعيات التعاونية المشهرة طبقاً للقانون وذلك من العروض الداخلية فى نشاطها بشرط قيامها بالعملية نفسها ويجوز عند الضرورة للسلطة المختصة بعد موافقة لجنة البت إعفاء الشركات المحتكرة من التأمين المؤقت والنهائى إذا طلبت فى عروضها ذلك وأن تكون قد اشترطت الدفع المقدم ويجب أن يكون قرار الإعفاء مسبباً فيما عدا مقاولات الأعمال، يجوز سبب من السلطة المختصة خفض التأمين النهائى فى الحدود التى تقدرها وبحيث لا يزيد الخفض على ٥٠ ./. من قيمة التأمين على أن يتضمن الإعلان عن المناقصة قيمة التأمين فى هذه الحالة.

ولا يحصل التأمين إذا قام صاحب العطاء المقبول بتوريد جميع الأصناف التى رسا عليه توريدها وقبلتها الجهة الإدارية المتعاقدة خلال المدة المحدودة لإيداع التأمين النهائى.

طرق سداد التأمين:

تؤدى مبالغ التأمينات نقداً ويجوز لمقدم العطاء طلب خصم التأمين من مبالغ مستحقة لدى جهة الإدارة بشرط أن تكون صالحة للصرف وقت تقديم العطاء أو وقت تقديم الطلب بالنسبة للتأمينات النهائية. كما تقبل الشيكات المصرفية والشيكات المقبولة الدفع وكذلك كتاب ضمان صادر من أحد المصارف المحلية المعتمدة بشرط أن تكون مقيدة بأى قيد أو شرط وألا تقل مدة سريانها عن ثلاثين يوماً على الأقل بعد انتهاء المدة المحددة لسريان العطاءات أما بالنسبة للتأمين النهائى فتكون سارية المفعول لمدة ثلاثة أشهر لانتهاء مدة العقد إلا إذا اتفق على غير ذلك.





أنواع العطاءات

١ـ العطاء العام open tender:

ويتم الإعلان عنه فى الصحف المحلية والدولية والمتخصصة وغالباً ما يلجأ لهذا النوع من العطاءات شركات القطاع العام الكبرى عندما يتعلق الأمر بمشروع أو كميات كبيرة.

٢ـ العطاء المختار Selective Tender :

ويتم إرسال بيان به إلى قائمة مختارة من الشركات وهذه القائمة يتم إعدادها من واقع متطلبات العطاء بذاته أو أن يكون هناك قائمة سابقة بالشركات التى يتم التعامل معها بنجاح (سجل الموردين)، وفى كلا الحالتين يرسل إشعار بالعطاء لمعرفة أى الشركات ستشترك ثم يرسل كامل العطاء للمهتمين منهم.

٣ـ الممارسة negotiable Tender:

ويتم فيها مناقشة مشروع المناقصة مع شركة واحدة يتم اختيارها من واقع سابق تجربة ناجحة معها، وبناء على هذه المناقشة يتم عمل عرض للمناقصة قابل للممارسة والتفاوض.

٤ ـ العطاء التسلسلى Serial tender :

ويتم فيها مناقشة مقدم العطاء/ المقاول بتنفيذ مجموعة من الأعمال على فترات متباعدة قد تمتد إلى عامين تحت بنود وشروط مناقصة واحدة وفى هذه الحالة يقدم المقاول سعر إجمالى تقريبى لهذه الأعمال أو ما سيتم توريده من مهمات.

٥ ـ عطاءات البنك الدولى World Bank Tender:

ويتطلب الإعلان عن طلب تقديم سابقة خبرة ثم يقدم مشروع العطاء للبنك لمراجعته والتصديق عليه مثل الإعلان عنه رسمياً للشركات لتقديم عطاءاتها.

الإجراءات الخاصة بالعطاءات

١ ـ إعداد كراسة المناقصة.

٢ ـ إصدار كراسة المناقصة.

٣ ـ زيادة مقدمى العطاءات لموقع المشروع.

٤ ـ التعديل فى كراسة المناقصة وطريقة تبليغها.

٥ ـ الرد على استفسارات مقدمى العطاء (كتابة ـ أو عمل اجتماع علنى للجميع).

٦ ـ تقديم العطاءات.

٧ ـ فتح المظاريف (الإعلان عن اسم وسعر كل مقدم للعطاء واستبعاد المتخلفين).

٨ ـ تقييم العطاءات (فنياً ـ تعاقدياً ـ مالياً) وطلب أى استيضاح من مقدم العطاء.

٩ ـ عملية الإسناد (طلب ضمان نهائى ـ إعداد العقد والتوقيع عليه ـ إبلاغ باقى المشتركين لسحب خطابات الضمان الابتدائية)

مستندات العطاء

١ ـ دعوة لتقديم العطاء.

٢ ـ تعليمات وإرشادات لمقدمى العطاء.

٣ ـ شروط العقد.

٤ ـ نموذج العطاء وملحقاته.

٥ ـ المواصفات.

٦ ـ قائمة بالكميات/ جدول بالمهمات.

٧ ـ الرسومات.

٨ ـ البيانات والمعلومات.

٩ ـ جدول بالبيانات الإضافية.

تقديم واستلام العطاءات

١ ـ يلتزم مقدم العطاء بموعد وساعة تقديم العطاء وكذلك سلامة التوقيع وسلامة المظروف ويجب على مقدم العطاء الحصول على ما يفيد تسليمه للمظروف فى الموعد والساعة المحددة لذلك سواء كان العقد يتم باليد أو بالبريد.

٢ ـ يجب على صاحب العطاء الإشارة إلى موعد وساعة تسليمه العطاءات من مقدميها وإرجاع العطاءات التى ترد بعد الموعد المحدد بدون أن تفتح مظروفاتها.

٣ ـ تفتح المظاريف فى الموعد والساعة المعلنة لذلك ويجب على الجهة صاحبة العطاء أن تقرأ على باقى الحاضرين:

* اسم مقدم العطاء.

* موعد تقديمه للعطاء.
* السعر المقدم.
* السعر المرادف إن وجد.

٤ ـ تسجيل هذه البيانات فى محضر الجلسة ويوقع عليه مسؤول العطاء والشهود المعينين ويجب الإعلان عن أسماء الشركات المستبعدة لسبب التأخير.

٥ ـ يتم فتح المظاريف إما بجلسة علنية أو بجلسة محددة أو بجلسة خاصة.

الإسناد

١ ـ يتم إخطار مقدم العطاء الذى رسى عليه المشروع بالقرار وبالإجراءات التى ستؤخذ مثل (إرسال خطاب بقبول عطاءه، ثم خطاب إسناد، بنود العقد المزمع توقيعه، الحاجة لتقديم طلب ضمان نهائى)، ثم على صاحب العطاء الشروع فى إعداد مستندات العقد للتوقيع عليه من قبل الطرفين.

٢ ـ يجب على صاحب العطاء إرجاع خطابات الضمان الابتدائية الخاصة بمقدمى العطاءات الذين لم يرسو عليهم العطاء.

٣ ـ فى حالة عدم قبول أى عطاء يجب الإفصاح عن الأسباب حتى يتم تجنبها فى حالة إعادة طرح العطاء ويمكن رفض كل العطاءات بغرض إتاحة فرصة أخرى لصاحب العطاء فى الحصول على أسعار أقل مما حصل عليها من قبل.

AWard of Contract

The successful Tenderer should be advised of the action to be taken, e.g. whether a Letter of Acceptance will be preceded by a Letter of Intent and whether a Contract Agreement is to be entered into - see Clause I (i) (f) and Clause 9 of the "Conditions of

Contract". If required the Employer / Engineer should obtain the Performance Bond from the successful Tenderer. The Employer / Engineer should then procced with the preparation of the Contract Documents for signature between the Employer and the sclected Contractor.

If Tender Bonds have been provided by Tenderers, the Employer/ Engineer must arrange for their release in accordance with the timing, terms and procedures specified in the Enquiry Documents.

Where it is not immediately possible to issue a formal Letter of Acceptance to the successful Tenderer, the Issue of a Letter of Intent to enter into a Contract may in some circumstances serve a useful purpose.

A Letter of Intent issued as a prelude to entering a formal contract should contain:

* A statement that it is intended to accept the Tender.
* Instruction to proceed (or not to proceed) with certain work (e.g. mobilisation, ordering of materials. letting of subcontracts, etc).
* The basis of payment for work authorised and a limit to the financial liability which may beincurred before acceptance of the Tender.
* A statement that if the Tender is subscquently not accepted, or the Letter of Intent withdrawn, the costs legitimately incurred by the Contractor will be paid by the Employer.
* A statement that when the Tender is formally accepted by a Letter or the Letter of Intent withdrawn, the costs legitimately

incurred by the Contractor Will be paid by the Employer.

* A statement that when the Tender is formally accepted by a Letter of Acceptacne, the provisions of the Letter of Intent will-become void.
* A request to the Contractor to acknowledge receipt of the Letter of Intent and to confirm his acceptance of its conditions.

تقييم العطاءات

١ - يمكن طلب إيضاحات من مقدم العطاء أثناء عملية التقييم.

٢ - يجب على صاحب العطاء تحديد ما لا يقبله فى العروض المقدمة وأن يخطر مقدم العطاء بذلك لسحب هذه الأجزاء لكتابتها من العرض المقدم دون أى تغيير فى السعر.

٣ - لصاحب العطاء الحق فى الاجتماع بمقدم العطاء منفرداً للمناقشة وتمكين صاحب العطاء من القيام بعملية التقييم.

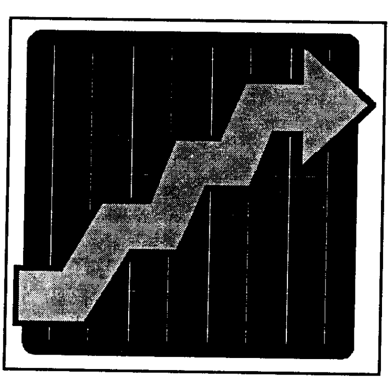
٤ - يتم اتخاذ القرار النهائى فى ضوء عملية التقييم ويُخطر جميع مقدمى العطاء بهذا القرار وعلى من لم يرس عليه العطاء أن يعيد كراسة العطاء التى فى حوزته.

٥ - عملية التقييم تعتمد على ثلاثة أسس هى:

* التقييم الفنى
* التقييم المالى.
* التقييم الإدارى والتعاقدى.



عقد التجارة الدولية



أشرنا إلى التفاوض كمرحلة تمهيدية للتعاقد، ويلاحظ أنه من الناحية العملية أن طالب السلعة يبحث عنها فى مواطنها . وقد يعلن عن حاجاته وذلك فى حالات الكميات الكبيرة سواء كانت هذه الحاجة للتصنيع أو للتجارة، وقد يكون للاستهلاك . ومثال الأولى المصانع التى تعلن عن حاجتها لآلات وقطع غيار أو مواد خام، والثانية شركات التجارة التى ترغب فى شراء كميات كبيرة إما لبيعها بالجملة أو للمستهلك مباشرة. وأخيراً بعض المؤسسات التى تستهلك كميات كبيرة من سلع معينة مثال المصالح الحكومية عندما تعلن عن حاجتها لأدوات كتابية أو قوات الجيش والشرطة حين إعلانها عن توريد الزى العسكرى أو المواد الغذائية لأفرادها، كذلك المدارس.. وغيرها .

وقد تكون الدعوة من البائع إلى راغبى الشراء إعلاناً عن استعداده لتوريد سلعة أو سلع معينة. وقد تكون هذه الدعوة من تاجر وسيط للشراء أو البيع. والدعوة للشراء أو البيع قد تكون لتقديم عروض والدخول فى مناقصة عامة أو مزايدة عامة Public Tender Or Auction

والمناقصات العامة أو المزايدات العامة عادة هى أسلوب الشراء أو البيع من الجهات الحكومية والمصالح والمؤسسات، وقد تلجأ بعض الشركات الكبرى لهذا الأسلوب كضمان للحصول على أفضل وأنسب الشروط.

وسواء كانت هناك مناقصات أو مزايدات من عدمه فإنه عادة تتخلل ذلك عمليات تفاوض وممارسة وهو ما أسلفنا الكلام عنه كمدخل للتعاقد . وقد تتم إجراءات المناقصة أو المزايدة دون أن يكون هناك تعرض وعن طريق المظاريف فقط.

كيف تعد عقداً؟

نعرض لإعداد العقد بصفة عامة، ثم نوضح ما تتميز به العقود الدولية.

إعداد العقد يتطلب أن نضع فى الاعتبار بعضاً من العناصر الهامة اللازمة لقانونية العقد وصحته وسريانه . ولكى ينتج آثاره.

أول هذه العناصر: الأهلية للتعاقد بمعنى أن المتعاقد يجب أن يكون شخصاً كامل الأهلية وجوباً وأداء، وقد يكون شخصاً طبيعياً أو شخصاً معنوياً. والشخص الطبيعى يلزم أن يكون رشيداً لم يلحق شخصيته ما ينقصها قانوناً كالحجر أو الوصاية. وإذا كان دون سن الرشد وحتى سن معينة يمكن أن يؤذن له فيها بممارسة أعمال الإدارة والتعاقد فى حدودها. كما أن هناك حدوداً بالنسبة لأهلية المرأة فى أعمال التجارة انطوت عليها بعض التشريعات ومنها التشريع التجارى المصرى.

والعنصر الثانى: النية للتعاقد وهو ما يعبر عنه بركن الرضا فى العقد.. وأن يكون الرضا سليماً من أية شك فيه مثل الخطأ أو التدليس أو الإكراه أو الاستغلال وصورة الخطأ أن يتوهم المتعاقد أمراً على غير حقيقته وهى غير ذلك. ومكمن الخطأ هنا هو ذات الشخص . وليس من خارجه.

أما التدليس فإن المتعاقد الآخر يتخذ من المظاهر والحيل ما يدفع العميل إلى التعاقد دون تبصر، وهنا الإرادة ليست سليمة لوقوعها فى شباك التدليس.

والإكراه قد يكون مادياً وقد يكون معنوياً . وأيا كانت صورته فإنه يكون العامل الدافع للتعاقد.

وأخيراً الاستغلال ومن صوره استشعار هوى أو طيشاً لدى الشخص واغتنام ذلك للدفع للتعاقد. تلك الشوائب تبطل العقد لانعدام حرية الإرادة.

والعنصر الثالث: هو تلاقى الإيجاب والقبول حيث يتطلبان بما ينعقد معه العقد. ثم القيمة المالية للعقد. أى المحل بحيث يكون ممكناً وجائزاً ويلحق ذلك عنصر الشرعية وآخر هذه العناصر هو الصيغة الكافية النافية لكل جهالة.

صور العقود:

ـ عادة العقد يتم كتابة ولكن ليس ما يمنع أن يتم العقد شفوياً، وهناك صفقات تتم بمجرد التخاطب من خلال الهاتف وهناك قول مأثور (يربط المرء بلسانه والثور بقرنه).

ـ والعقود الكتابية قد تتم بمعرفة الأطراف وقد تكون وفق نماذج متعارف عليها. ومن أمثلة هذه النماذج عقد الجافتا (عن مؤسسة التجارة والحبوب والغذاء GAFTA: Grain and. Feed Trade Association.) وعقود بيع السكر، ويجوز للأطراف تعديل بعض البنود بهذه النماذج.

ويلاحظ أن الإشارة إلى تطبيق هذه النماذج دون حذف أو تعديل تعد البنود الواردة بها نافذة فى حق الطرفين. ومن ثم يتعين الحذر عند الإشارة إلى أى من هذه النماذج وأن يكون المتعاقد على علم تام بالبنود التى ينطوى

عليها النموذج ويعى مضمونها وتفسيرها منعاً لكل لبس. وقد يكون هناك عقود شكلية أى يتم إفراغها فى شكل معين مثل عقود الشركات أو يجب أن تأخذ شكلاً رسمياً.

صياغة العقد

أ- عنوان العقد:

اسم العقد أو عنوانه يجب أن يكون مطابقاً لمضمونه - فلا يصح أن يسمى العقد بأنه إيجار وحقيقته بيع بالتقسيط. وأهمية مطابقة العنوان لمضمون العقد تبرز عند الادعاء بالخطأ من أحد الأطراف فإذا كان العنوان واضحاً بما لا يسمح بالخطأ انتفى الادعاء به.

- وجود نماذج لعقود التجارة الدولية استقر التعامل بها، بل ويصل الأمر فى بعض الحالات إلى قصر الاتفاق بين الأطراف على البنود الخاصة بالسعر والكمية ومواعيد التسليم، ثم الإحالة إلى أحد النماذج لتطبيق شروطه. وقد أشرنا إلى أحد نماذج الجافتا ومثله نموذج استا.

Asta: American Spice Trade Association

FIDIC: Federation International Des ingenious Consuitant.

- سواء العقود الخاصة أو النماذج تتضمن نصاً خاصاً فى شأن فض المنازعات، وعادة ينص على محاولة التسوية الودية، فإذا استعصت كان اللجوء إلى التحكيم وفقاً لأحد النظم المعروفة فى التحكيم التجارى الدولى - بل أن بعضا من النماذج المشار إليها وخاصة الجافتا - تتضمن نظاماً متكاملاً للتحكيم يعرف بنظام التحكيم طبقاً لقواعد الجافتا وهذه القواعد ملحقة بنماذج عقود الجافتا تحت رقم ١٢٥ . على أننا نشير أنه بالنسبة للشريعة الإسلامية حالة تطبيقها الأصل أنها عامة وليست قاصرة على بلد دون

أخرى ومن ثم لا يتصور وجود التنازع بين القواعد القانونية كما هو الحال فى التشريعات القائمة وما يتصور قيامه هو ما قد يقع من اختلاف بين عرف فى إحدى البلدان والعرف فى بلد أخرى تبعاً لاختلاف الموطن وقد تبعد المسافة بين بلد الشراء وبلد البيع فإن مشكلة النقل تثور ومن ثم يتعين تضمين العقد بنوداً خاصاً فى هذا الشأن من حيث وسيلة النقل وشروطه والعلاقات المختلفة التى تنشأ عنه.

ـ هناك عقود ليست قاصرة على البيع أو التصنيع أو إقامة المنشآت بل موضوعها الرئيسى نقل المعرفة (نقل التكنولوجيا Know How). وهذه العقود تنطوى على شروط خاصة ـ وعلى قدر كبير من الدقة فى التعبير والتفسير يكون فيها على أضيق نطاق. ذلك لأن معطى المعرفة يعطيها بحذر شديد ومقابل التزامات صارمة على المتلقى. كما أن المتلقى للمعرفة يبذل غاية جهده للحصول على أكبر قدر ممكن من التيسير وتركيز المعرفة تدريب العاملين لديه ـ وتلك كبرى المشكلات ـ مدى حقه فى استخدام المعرفة الحديثة... وهكذا.

ب ـ التاريخ ومكان التعاقد:

وذكر التاريخ بالعقد هام سواء بالنسبة لثبوت أهلية المتعاقدين عند إبرام العقد أو لترتيب آثار على هذا العقد بالنسبة للالتزامات التى يتضمنها العقد مثل مدة التنفيذ سنة من تاريخ التعاقد أو تقدم الضمان خلال عشرة أيام من تاريخ التعاقد أو تحديد مدة لفتح الاعتماد.... إلخ

وبالنسبة للتاريخ باللغة الأجنبية (الإنجليزية) يراعى ما يلى:

"On {day} date....

On Tuesday 5 Th. November; 1991, Cairo

Note: Lst {First}...

2 nd {Second}.

3 rd {third}...

4 th. {fourth 5 th. fifth}... th,.......

21 st {twenty first} 22 nd. 23 rd, 24 th., 31 St.

أما عن مكان التعاقد فهو أيضاً هام لما قد يترتب عليه من تطبيق أحكام قانونية معينة خاصة فى العقود الدولية فقد يحدد القانون على أساس البلد الذى تم فيه العقد.

Note: On {for date}: On 20 October....

At {for time} "at 60" clock P.m.

In {for Place}: In Jeddah, Gobile....

It coan be as Follows El Ryiad November, 5 Th. 1991 or 11 ` 5 Th. 1991

جـ- الأطراف:

- قد يكون طرفا العقد أو أحدهما شخصاً معنوياً، مثل هذا الشخص لابد وأن يمثل بشخص طبيعى ذو صفة التعاقد.

- وتحديد أسماء الأطراف وعناوينهم وصفاتهم مسألة جوهرية فى التعاقد.

- فى حالة الوكالة فى التعاقد يلزم ذكر اسم الموكل والوكيل وسند الوكالة. وبالمثل فى حالة التفويض يتعين بيان صفة المفوض.

ومصدر التفويض قد يكون القانون أو النظام الأساسى للشركة - مثل الوزراء ومديرى المصالح فهم يمثلون جهاتهم بنص القانون - وفى عقود

الشركات حيث يرد نص بأن الممثل القانونى للشركة هو رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب . وقد يصدر قرار خاص بالتفويض فى حالات معينة، هنا يتعين ذكر هذا القرار الخاص لكى يكون المتعاقد الآخر على بينة منه.

- ويلاحظ أن القانون الإنجليزى - فى حالات الوكالات فى العقود يستوجب ذكر صفة الوكالة ليس فى صدر العقد أو فى صلبه بل أيضاً عند التوقيع على العقد وإلا اعتبر الموقع أصيلاً وليس وكيلاً.

- ويجب أن تحدد عناوين الأطراف - أو تلك التى تعد موطناً مختاراً بالنسبة لأى منهم بحيث تصح فيها المكاتبات والإعلانات عند اللزوم.

د - مدخل أو تمهيد Introduction/ Preface/ Preamble :

المدخل أو التمهيد هو مقدمة للعقد تنطوى على تلخيص للمراحل السابقة على التعاقد وما يكون قد تم من تبادل مكاتبات أو وجود شروط مناقصة أو مزايدة أو عروض - وما ماثل ذلك. ومثل هذه المقدمة تفيد فى ألقاء الضوء على ما سبق التعاقد وما تغاياه الطرفان من العقد - وقد تختم هذه المقدمة بالنص الآتى:

وتأسيساً على ذلك فقد اتفق الطرفان على ما يأتى: - ثم يلى ذلك بنود العقد أى شروط التعاقد .

هـ - شروط العقد Clauses Of the Contract :

شروط العقد تعنى تحديد التزامات وحقوق كل من الطرفين قبل الآخر بالنسبة لموضوع العقد . هذه الشروط يجب أن تكون واضحة محددة، وكلما كانت العبارات صريحة كلما قل الالتجاء للتفسير وهنا قد يختلف الطرفان حول المقصود بالعبارة الغامضة، وكل ما يسعى إلى التفسير الذى يكون فى مصلحته والخلاف حول التفسير قد يعطل التنفيذ وقد يعوقه أو يمنعه وهنا

تقع الخلافات.

ويمكن تقسيم الشروط إلى شروط أساسية أو جوهرية، وأخرى تبعية، والشروط الأساسية أو الجوهرية التى تمثل ركنا هاما من أركان العقد ومنها ما يتعلق بنوع البضاعة والكم والمواصفات والسعر ومدد التوريد. ومن ثم الإخلال بأى من هذه الشروط قد ينجم عنه فسخ العقد.

أما الشروط التبعية أو القانونية فإنها لا تحول فسخ العقد وأن يترتب على الإخلال بها أحياناً الحق فى التعويض مثل ذكر بيانات على الغلاف وبما لا يمس سلامة البضاعة. أو عدم مراعاة المدد البينية فى التوريد.

وهناك تقسيم بالقانون الإنجليزى هو: Condition , Warranties

الأولى يقصد بها الشروط الجوهرية التى يترتب على إغفالها فسخ العقد أو بطلانه. أما الثانية فيقصد بها الشروط القانونية التى أشرنا إليها.

ومن الشروط التى ترد بالعقد:

الشرط الواقف أى الذى يتوقف على تحقيقه نفاذ العقد وإلا اعتبر العقد كأن لم يكن وهو بالإنجليزية: . Precedent Clause.

والشرط الفاسخ Subsequent Clause وهو الذى عند تحقيقه يفسخ العقد.

والفارق بين الاثنين: أن الأول يتوقف عليه نشوء العقد ومثال ذلك أن يتم التعاقد على استيراد سلعة مع اقتران العقد بشروط صدور قرار إعفائها من الجمارك. أو صدور قرار بحصة إضافية للتصدير. فى مثل هذه الحالات إذا تحقق الشرط اكتمل العقد كيانه وصار نافذا والعكس عند عدم تحققه اعتبر الاتفاق كأن لم يكن ولا يترتب عليه آية آثار ويعود كل من الأطراف إلى ما كان عليه قبل التعاقد.

ولكن بالنسبة للشرط الفاسخ فإن العقد يولد وينتج آثاره وإذا ما تحقق الشرط الفاسخ تحل رابطة التعاقد وتسوى حقوق كل من طرفيه عند النقطة التى يكون قد بلغها التنفيذ . كأن يذكر شرط به مالم يصدر قرار بحظر تصدير أو حظر استيراد السلعة موضوع العقد .

ترتيب بنود العقد :- Classification Of Clauses

وهو ما يعرف بفن صياغة العقد . وصياغة العقد لا يقصد بها العبارات التى يفرغ فيها العقد بل أيضاً ترتيب وتسلسل هذه العبارات والبنود ترتيباً منطقياً يسهل على القارئ فهم مضمون النص ومتابعة العقد وعادة يرد البند الأول بالإشارة إلى التمهيد السابق عليه، والنص على اعتبار هذا التمهيد كجزء لا يتجزأ من العقد ثم الإشارة إلى بعض المكاتبات أو النص على اعتبار جميع ما سبق العقد يعد لاغ ولا عبرة إلا بما ورد بالعقد من نصوص.

ثم يلى ذلك البند الخاص بموضوع العقد أى المحل يليه تحديد المواصفات والعلامات والعبوات بالنسبة للبضاعة، أو إذا كان عقد مقاولة بيان مواصفات التنفيذ والمقاسات ونسب التنفيذ..... أيضاً التحاليل الكيميائية... وعلى وجه العموم تفصيل كامل لمواصفات البضاعة أو العمل المطلوب . وهو ما يعرف بـ The Specification ثم بيان الكميات بالوزن أو الحجم أو العدد . وقد يتطلب الأمر تحديد تاريخ الإنتاج وتاريخ الصلاحية كما هو الحال فى المواد الغذائية والأدوية . وقد يحدد المنشأ . ثم بيان الشهادات المطلوبة لإثبات . المطابقات المطلوبة.

أيضاً حالة التعاقد على آلات أو مصانع تحدد كميات قطع الغيار اللازمة للتشغيل لفترة معينة. بعد ذلك مدة العقد أو مدد التنفيذ ومراحله . وبيان طرق شحن البضاعة ومواعيد الشحن والوصول وطرق الاستلام، ثم

يرد بعد ذلك الأسعار وطرق سداد الثمن وكثيراً ما يقرن فتح الاعتماد بتقديم خطاب ضمان من قبل البائع (أو المورد أو المقاول) وهذا الضمان سواء بمدة معينة أو مرتبطاً بالتنفيذ وإلى ما بعد انتهاء التنفيذ بمهلة زمنية محدددة مثال شهر من تاريخ آخر شحنة تصل أو بعد أربعين يوماً من التسليم الابتدائى للأعمال... إلخ ثم إذا كان هناك تسهيلات فى السداد.

بعد ذلك يرد الشرط الجزائى بالنسبة لكل من الطرفين. وقد يكون بالنسبة لأحدهما وهو عادة البائع أو المورد أو المقاول. كما تبين حالات الإعفاء من المسؤولية مثل حالة القوة القاهرة وما يترتب عليها من آثار بالنسبة لكل من الطرفين. وقد ينص على توقف التنفيذ لمدة القوة القاهرة وفى حدود مهلة معينة بعدها يصير فسخ العقد أو إنهاؤه.

ثم أخيراً بيان كيفية تفسير العقد وفض المنازعات سواء بالطرق الودية أو التحكيم أو التقاضى وهو يفضل التفصيل الكامل سواء من حيث مكان التقاضى أو التحكيم والقانون الواجب التطبيق والإجراءات التى تتبع. وقد يشار إلى تطبيق قواعد تحكيم معينة. عندئذ تجب معرفة هذه القواعد وحدودها بحيث لا تكون مرهقة لأى من الطرفين على حساب الآخر.

وفى ختام العقد يذكر عدد النسخ واللغة المعتمدة. ثم التوقيعات وكما سبق القول يفضل أن تزيل هذه التوقيعات ببيان الصفقة لكل من وقع على العقد.

وهناك بعض البنود الخاصة ببعض العقود الدولية. ونعرض بعض النماذج لهذه العقود.

وبداءة يقصد بالعقد الدولى ذلك العقد الذى يكون أطرافه من جنسيات مختلفة وأن يكون العقد فى مجال القانون الخاص. ومن ثم يخرج من نطاقه الاتفاقيات الدولية التى تبرم على المستوى الدولى ثنائية أو

جماعية لتنظيم موضوع معين عام ودولى. وقد تكون هناك اتفاقيات دولية لكنها تمس مصالح خاصة تتعلق بالتجارة الخارجية مثل الإعفاء من الرسوم الجمركية أو تخفيضها بالنسبة للسلع المتداولة بين الأطراف أو تيسير انتقال وعمل الأشخاص بين هذه الأقاليم. ومن قبيل ذلك السوق الأوربية المشتركة واتفاقية جافتا الحديثة بإنشاء أكبر منطقة للتجارة الحرة فى كندا وأمريكا والمكسيك وتضم ٣٧٠ مليون مستهلك.

من الملامح الرئيسية لعقد التجارة الدولى:

أ - اختلاف جنسيات الأطراف وما يتبع ذلك من ضرورة تحديد القانون أو العرف الواجب التطبيق أى الذى يحكم العقد.

ب - الاعتماد عادة فى معاينة البضائع على المكاتب المتخصصة فى التفتيش والمراجعة وكثيراً ما تكون هذه المكاتب المحايدة نهائية فى ميناء الشحن إلا إذا وجد نص خاص يعكس ذلك.

جـ - وجود قواعد عامة أو أعراف مستقرة وضعتها أو جمعتها مؤسسات دولية متخصصة منها قواعد الانكوترمز الدولية = INCOTERMS International Commercial Terms. والقواعد المذكورة وضعتها غرفة التجارة الدولية بباريس، ومتعارف دولياً على التعامل بها.

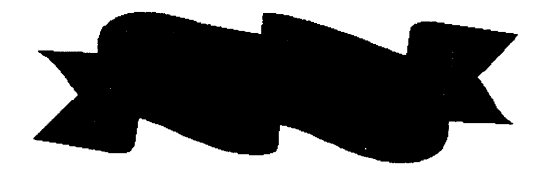
د - وجود نماذج لعقود التجارة الدولية استقر التعامل بها، بل يصل الأمر فى بعض الحالات إلى قصر الاتفاق بين الأطراف على البنود الخاصة بالسعر والكمية ومواعيد التسليم، ثم الإحالة إلى أحد النماذج لتطبيق شروطه، وقد أشرنا إلى أحد نماذج الجافتا ومثله نموذج استا

Asta: American Spice Trade Association.

FIDIC: Federation International Des ingenious Consultant

هـ ـ سواء العقود الخاصة أو النماذج تتضمن نصا خاصا فى شأن فض المنازعات وعادة ينص على محاولة التسوية الودية، فإذا استعصت كان اللجوء إلى التحكيم وفقا لأحد النظم المعروفة فى التحكيم التجارى الدولى ـ بل أن بعضا من النماذج المشار إليها وخاصة الجافتا ـ تتضمن نظاماً متكاملاً للتحكيم يعرف بنظام التحكيم طبقا لقواعد الجافتا وهذه القواعد ملحقة بنماذج عقود الجافتا تحت رقم ١٢٥ . على أننا نشير أنه بالنسبة للشريعة الإسلامية حالة تطبيقها الأصل أنها عامة وليست قاصرة على بلد دون أخرى ومن ثم لا يتصور وجود التنازع بين القواعد القانونية كما هو الحال فى التشريعات القائمة وما يتصور قيامه هو ما قد يقع من اختلاف بين عرف فى إحدى البلدان والعرف فى بلد أخرى تبعاً لاختلاف الموطن وقد تبعد المسافة بين بلد الشراء وبلد البيع فإن مشكلة النقل تثور ومن ثم يتعين تضمين العقد بنوداً خاصة فى هذا الشأن من حيث وسيلة النقل وشروطه والعلاقات المختلفة التى تنشأ عنه.

ز ـ هناك عقود ليست قاصرة على البيع أو التصنيع أو إقامة المنشآت بل موضوعها الرئيسى نقل المعرفة (نقل التكنولوجيا Know ` How) وهذه العقود تنطوى على شروط خاصة ـ وعلى قدر كبير من الدقة فى التعبير والتفسير يكون فيها على أضيق نطاق ـ ذلك لأن معطى المعرفة يعطيها بحذر شديد ومقابل التزامات صارمة على المتلقى ـ كما أن المتلقى للمعرفة يبذل غاية جهده للحصول على أكبر قدر ممكن من التيسير وتركيز المعرفة وتدريب العاملين لديه ـ وتلك كبرى المشكلات ـ ومدى حقه فى استخدام المعرفة الحديثة... وهكذا



Types of Tenders

1 - pen Tender

This is an invitation to tender at large by means of notices placed in the national, international or technical press. It is little used in the engineering field except by public authorities, nationalised industries and the like or for the supply in bulk of everyday materials such as cement.

2 - Selective Tender

Invitation to tender sent to a selected list of tenderers. The list is usually arrived at by one of two procedures:

- Invited list procedure. The list is drawn up ad hoc with the particular contract in mind.
- Standing list procedure. A standing list of approved firms is maintained from which a short list is drawn for each contract.

In either case a preliminary enquiry is usually sent out to eliminate those contractors who for various reasons do not wish to tender for that particular enquiry. The enquiry documents for large contracts are both bulky and expensive: they cannot be wasted on non-starters.

3 - Negotiated Tender

The project is discussed and negotiated with one preferred firm which, when the details of specification and contract have been settled, makes a tender offer. also open to negotiation. The preferred firm may be selected on past experience, technical, topographical or similar grounds or by calling for estimated prices basedom outline Contract terms From a number of firms but this last course can only be adopted if a reasonably clear specifiction can be given to them. In suitable cases the tender offer may be replaced by a "cost-plus" or target-cost agreement.

4 - Serial Tender

A serial tender is similar in intent to a serial contract, but the latter more firmly commits the parties to the later projects after the first. The serial tender is a standing offer whereby a contractor undertakes to enter into a series of separate contracts spread over a stated period in accordance with the terms and conditions of the standing offer. Sometimes used for supply of requirements of materials (e.g. cement) at intervals as required over a period of say two years. The standing offer usually includes an intention to sypply goods or to do work to a stated minimum value (subject to satisfactory performance by the Contractor) and may in addition indicate without further commitment the anticipated total value. It enables the Employer to have virtual "call-off" facilities without having to negotiate a contract each time and without having

to decide on a firm total requirement some time in advance. He can expect to get a better "bulk" price than he would on each small individual contract as the Contractor can plan the whole programme ahead.

5 - Requirements of the World Bank and I.D.A.

We have already referred to the regulations which the World Bank imposes on Employers using the proceeds of its loans when entering into contracts with suppliers, and we indicated how they laid down the type of tender ("form of procurement") and tendering procedure to be adopted in some detail.

For large or complex contracts the World Bank requires the isuue of an enquiry for prequalification lay bids which has to be notified and advertised by the same methods and in the same countries as their regulations lay down for tender bids. The Prequlification emquiry sets out of the scope of the work, an abbreviated specification and a clear statement of the requirements for qualification in a manner to elicit from the bidder his ability to execute such a contract, under three main headings:

- experience, and past performance on similar contracts
- availability of adequate and suitable personnel, equipment and plant
- financial status.

As with other documentation the Bank requires the Employers proposals to be submitted to them for comments and approval before they are issued to tenderers.

Enquiry Documents

The Enquiry Documents should comprise the following:

* Letter of Invitation to Tender.
* Instructions to Tenderers.
* Conditions of Contract.
* From of Tender and Appendix.
* Specification.
* Bill of Quantities and/ or Schedule of Rates.
* Drawings.
* Information Data.
* Schedule of Additional Information.

Further information with regard to these documents is given below.

Letter of invitation to Tender

This letter should include:

* Name and brief details of the Employer.
* Brief description and location of the project.
* Tender reference and title.
* Schedule of documents forming the Enquiry package.
* Receipt Form for the Enquity Documents (to be signed and retumed by Tenderers).
* Reference to the requirements contained in the Instructions to Tenderers, highlighting any particular

requierement such as a Tender Bond and stating whether non-compliance with the Instructions to Tenderers could result in disqualification.

* An instruction to inform the Employer/ Engineer, in writing, of any significant changes to the data supplied in the Prequalification Questionnaire between the time of its submission and the time when a Contract has been awarded.

* An instruction to advise the Employer/ Engineer. prior to Tender submission date, of the names of the authorised signatories to the Tender Document, with evidence of their authority.

Instrucation to Tenderers General

Instructions to Tenderers must be prepared by the Employer/ Engineer to meet the requirements of individual contracts. Their purpose is to convey information and instructions that will apply during the Tender peparation and evaluation and periods.

Tenderers must be informed of the date, time and place for submission of their Tenders. In determining the Tender Period, the Employer/ Engineer must ensure that adequate time is allowed, taking into account the size, complexity and location of the intended project.

Tenderers should be notified of the number of Copies of their Tender that are required, stipulating that one set of the documents should be clearly marked "Original Tender" and the others (which should be photocopies) marked "Copy" and that, in the event of discrepancy, the "Original Tender" takes precedence.

It is usual to stipulate that all costs and expenses associated with the preparation and submission of their Tenders shall be borne by the Tenderers.

If Powers of Attorney are required, details of the precise requirements should be given.

The Tenderers'. attention should be drawn, in the Instructions to Tenderers, to any special local laws or decrees which the Employer wishes the Tenderers to note particularly and, if appropriate, to the need for documents to notarised and legalised at the Embassy or

Consulate of the Employer's Country.

Tenderers should be informed whether the successful Tenderer will be required to esuablish a locally registered Company, if not already existant, for the purpose of the Contract.

The Instruction to Tenderers should state thate the Employer doces not bind himself to award a Contract to the lowest or any Tenderer.

Documents

The Employer/ Engineer shoukd assist Tenderers by listing the documents required to form a complete Tender. It should be made clear to Tenderers that all entries and signatures should be in indelible ink, and that no crasurcs or additions are permitted other than those necessary to correct errors All such corrections mush be initialled. Data presented by Tenderers in the form of computer print-outs, where appropriate, should normally be accepted.

Alternative Tenders

Tenderers should be informed that a propsal is not valid unless the documents are priced in accordance with the requirements of the Enquriy Documents. Subject to a valid Tender being presented. Tenderers may normally be allowed to submit an alternative Tender or Tenders for part or the whole of the Works based on an alternative design and such a tender or tenders will be considered and evaluated by the Employer/ Engineer.

However, to avoid unnecessary effort by Tenderers, they should be asked to indicate their intentions as soon as possible. The Employer/ Engineer can then advise them of any special reasons which would cause the alternative to be rejected.

An alternatuive Tender must be accompained by supporting information such as drawings, calculations and the resulting priced changes to the Bill of Quantities in order that its technical acceptability, construction time and economics can be fully assessed.

Modification to Tenders

The Tenderer should be informed that, if he has delivered, posted or dispatched his Tender prior to the formal submission date he has the right to modify or make corrections to it provided that any such modifications or corrections are received by the Employer/ Engineer in writing (or by telex or telegram) prior to the time specified for its submission. The Original Tenders that modified or corrected would then be considered as the official Tender.

Financing Arrangements

Tenderers should be advised of the source of finance and any conditions attached to it.

Currencies and Payments

If Part II, Clausse 60, of the "Conditions of Contract" dose not include Specific instructions, Tenderers should be requested to notify the Employer/ Engineer of the

various currencies in which they wish to be paid. This information should be supplied as soon as possible after invitations to tender have been issued and not less than 30 days before the tender submission date. The Employer/ Engineer should notify each Tenderer of his approval or disapproval wtihout delay. The Tender Documents should include an Appendix in which Tenderers record the sums in the various approved currencies constituing their total Tender price (excluding Provisional Sums). This Appendix becomes part of the Contract when awarded.

If a bonus is to be included in the Contract, Tenderers should be instructed to state the proportion of local and foreign currencies they wish to receive.

It is normal practice to require Tenderers to submit their Tenders in a single currency - usually the currency of the country in which the Works are to be carried out - and if this is the case it is necessary to define the rates of exchange which have been used to convert the various currencies in which payment is required into a single currency unit. As more than one Tenderer may request part payment in one particular currency, it is preferable that the exchange rates to be used should be consistent and, therefore, that they should be defined by the Employer/ Engineer and notified to each Tenderer a reasonable time before the date of submission. it is recommended that these rates should be the selling prices quoted by the local central Bonk and

that. on major contracts at least. the rates should be those quoted at the time of closing 30 days before the Tender submission date. the rates quoted are incorporated in the Contract when awarded.

In order to assist in forward budgetting. it is useful to request Tenderers to provide an estimate of the disbursements (exriuding Provisional Sums) to be made by the Employer during the period of the Contract. preferably in three monthly periods.

The estimates of expenditure referred to above do not become a part of the Contract and should not be regarded as in any way inflexible.

The figures may have to be reviewed and adjusted as the work proceeds. Expenditure under provisional Sums will affect the figures. and so also will changes in the source of supply of goods and modifications to the programme or the extent of the Works.

Local Purchases

Tenderers should be advised if the extent of local purchases will be a major factor in the evaluation of Tenders.

Tender Bonds

The requirements of a Tender Bond, if any, will be determined by the circumstances of each project. If a Tender Bond is required, a proforma should be included in the Instructions to Tenderers. A Form of Tender Bond is shown in Appendix II (Annex A). The

amount and currency(ies) of the Bond should be stated. Alternatively, a deposit may be requested either in cash, letter of credit, government bonds, or letter of guarantee at the Tenderer's choice, In all cases the surety or sureties must be satisfactory to the Employer. If a Tender Bond or deposit has been requested any tender which has not been so secured will be rejected.

Tenderers should be advised that the Bond or deposit will be released after a speciFied period or earlier if one of the Tenders and a performance Bond has been accepted by the Employer. It should also be made clear as to what will happen to the Tender Bond or deposit if the Tenderer whose Tender has been accepted faile to provide a performance Bond within a specified number of days after being requsested to do so.

If a Tender Bond is not called for, it should be made clear in the Instructions to Tenderers that no Tenders may be withdrawn after the Opening Time until and unless a stipulated number of days have elapsed without any Tender having been accepted.

Performance Bonds

If a Bond or Guarantee for performance is required the type and terms should be specified in Part II, Clause 10 of the Conditions of Contract and in the Instructions to Tenderers. The terms should include the period of validity of the Bond, the procedure to be followed if the Bond is forfeit, arrangements for its release and the currency of any monetary transactions involved. Al-

ternative Forms of Performance Bond are shown in Appendix II (Annexes B and C).

The Employer/ Engineer should select the type and amount of Bond most appropriate to the Contract. to be awarded. It is usual for Performance Bonds to be in the order of 5%-10% of the Contract price. When the Contract is awarded. the percentage can be converted to an actual amount. bused upon the accepted Tender price and this figure is confirmed in the Letter of Acceptance referred to in Clause 1 (1) (1) of the Conditions of Contract.

Checklist

The following checklist is included to assis in the preparation of Instructions to Tenderers and shows subjects which should be covered:

* The language(s) of the Tender and subsequent Contract.
* The number of copies of the Tender that are requrired, and whether these should be marked as"Original" or "Copy".
* The date, time and address for the submission of Tenders.
* Which documents have to be filled un by the Tenderer and returned by the submission date and which have to be signed.
* The requtrement for each Tender to state the position in the company of each legally authorised signatory

to the Tender.

Any rules to be observed in pricing.

(e.g. prices to be those ruling at the stated base date, treatment. of duties, taxes, etc.).

Validity period of the Tender.

Any documents other than those issued as part of the Enquiry Documents which Tenderer must include in his Tender, (e.g. technical description or drawings.

* proposed methods of construction,

* proposed programme,

schedule of key staff, etc.).

* Procedure for issuing Amendments to the Enquiry Documents.

* Procedure for dealing with Queries raised by Tenderers.

* Instructions for packing, labelling and addressing the Tender (including a supply of standard labels).

* Procedure to be adopted for Tenderers to inspect the site of the works.

* Procedure for inspecting any speciel reports or plans not circulated with the enquiry, (e.g. site investigation reports).

* Circumstances under which alternative offers may be submitted.

* Confidentiality of Enquiry Documents.

* Procedure for the return of Enquiry Documents, if required, by unsuccessful Tenderers.
* Procedure for dealing with requests for extenion of time by Tenderers.
* Arrangements for the Opening of Tenders.
* Procedure for dealing with arithmatic errors found in Tenders during evaluation.
* Rules relating to disqualification/ rejections of Tenders, (e.g. late arrivals, altered figures, incomplete, etc.).
* Any unusal features of the particular Enquiry.

Conditions of Contract, Form of Tender & Appendix

The Conditions of Contract should be based on the "Conditions of Contract "Internati onal" For works of civil engineering Construction" as approved and recommended by FIDIC, FIEC, AGCA, FIIC and IFAWPCA.

This document comprises:

Part I: General Conditions.

Part II: conditions of Particular Application.

Part III: Conditions of Particular Application to Drdging and Reclamation Work for use if appropriate.)

Form of Tender and Appendix.

Form of Agreement.

Guidance on the use of the document is given in the Explanatory Memorandum contained therein and in the booklet "Notes on Documents for Civil Engineering Contracts" published by FIDIC.

It should be noted that the Conditions have been carefully prepared. with legal advice, as a balanced document between Employer and Contractor and contain many interdependent clauses. It is recommended, therefore, that they should be adopted without alternation.

Specification

This document should describe the scope of the Works, the quality of the materials and the standards of workmanship which the successful Tenderer will be called upon to provide in carrying out the Works. It should also be used to convey other essential information having a bearing on the performance of the Works.

Further guidance on the content of the Specification is given in the booklet "Notes on Documents for Civil Engineering Contracts" published by FIDIC.

Bill of Quantities

The document should give identifying descriptions and estimated quantities of work comprised in the execution of the Works.

Further guidance on the objects and contents of the Bill of quantities are given in the booklet "Notes on Documents for Civil Engineering Contracts "published by FIDIC.

Drawings

The Drawings included in the Enquiry Document should provide Tenderers with sufficient detail to enable them, in conjunction with the Specification and the Bill of Quantities, to Make an accurate assessment of the nature and scope of the Works included in the Contract The Drawings should be listed in the Specification.

These Drawings become part of the Contract documents, to be supplemented by further and detalied working drawings issued as the work proceeds and in accordance with the programme.

It should be noted that, only in exceptional circumstances is it possible to provide, with the Enquiry Documents. a complete set of working drawings so fully detailed that the Works included in the Contract can be executed without any further drawings becoming necessary.

Schedule of Additiomal information

The Employer/ Engineer should clearly spesify any additional information that Tenderers are required to submit as part of their Tenders. To ensure completeness and uniformity between Tenderers, suitable proformae should be prepared and issued as part of the Enquiry Documents.

Depending on the particular requirements of a project, such proformae might include some of the following:

* Schedule of proposed major sub-contractors, together with details of those parts of the Works which the Tenderer would propose to sub-let.

* Schedule of matters of non-compliance of Tender with the requirements of the Enquiry.

* Data relating to authorised overtime and daywork.

* Contractor's electrical power requirements on site.

* Schedule of plant to brought on site by Contractor.

* Schedule of prices for use with variations to plant requirements.

* Projected schedule of key staff who would be employed on the project.

* Constitution of the Tenderer's organisation.

If plant advances are to be made by the Employer, a statement listing those items which the Tenderer wishes the Employer to finane, giving the appropriate cost of each of these items, together with an estimate of the incidence of expenditure on plant purchase in six-monthly periods.

* Projected build-up of labour on site, both local and foreign.

* Projected road traffic (i.e. vehicles (by class) entering or leaving site daily).

* Priced schedule of recommended holding of consum-

able spares (if appropriate).

Priced schedule of recommended holding of maintennce spares (if appropriate).

* Accommodation in site camps requried for employees of different classes.

* Provisional programme for execution of the contract works.

* Proposed sureties for a Performance Bond (if required).

Submission and Receipt of Tenders

It is the responsibility of Tenderers to ensure that their Tenders are delivered to the Employer/ Engineer by the due submission date and time, properly signed by authorised signatories.

The Employer/ Engineer must mark all Tenders with the time and date of receipt and ensure that they are kept secure and unopened until the date and time appointed for the Official Opening.

If Tenders are delivered by hand, Tenderers should obtain receipt from the Employer/ Engineer recording the date and time of delivery. If Tenders are delivered by post, the Employer/ Engineer should acknowledge receipt, in writing, stating the date and time received.

Tenders received after the appointed time should be: immediately returned, unopened, to Tendeers, accompanied by an expanlatory letter giving the dete and time of receipt.

It is recommended that Tenderers should be instructed to return their Tenders double-wrapped in plain envelopes or packages using preaddressed labels provided by the Employer/ Engineer. The labels should identify the particular Enquiry and should carry a code to enable the Employer/ Engineer to identify the Tenderer for example.

for use in event of late Tenders having to be returned unopened). Labels shoul preferably be distinctive, and

carry the words "Tender Document - To remain sealed until Official Opening".

In exceptional circumstances, and provided that legal or other requirements are not infringed, the Employer/ Engineer may defer the Formal Opening until late Tenders have been received. In this case, positive evidence of a "force majeure" delay must be provided and the Tenderer(s) must inform the Employer/ Engineer accordingly prior to the appointed time for submission.

It is suggested that Tenderers whose submissions. have not been received three days before the appointed date should be advised by Telex. This precavtion enables such Tenderers to make any arrangements they deem necessary if they consider that the documents are suffering delays in transit. This could include the delivery of a further set(s) of Tender Docunents, clearly marked "duplicate submission" which, if received before the closing date and time would be accepted by the Employer/ Engineer in the event of the late or non-arrival of the "original" submission.

Opening of Tenders

At the date and time fixed for the Official Opening, the Employer/ Engineer should check and display the sealed condition of each Tender prior to its being opened.

As each Tender envelope is opened, the Employer/ Engineer should announce:

* Tenderer's name.

* Date and time of receipt.

* Tender Price.

* Pric of alternative Tenders, if appropriate.

Foolowing this, the Employer/ Engineer should announce the names of any Tenderers disqualifted due to late or non-receipt of Tenders.

The foregoing information should be recorded on a suitable pro-forma signed by the Opening Officer and appropriate witnesses.

The Official Opening of Tenders may be carried out in one of three ways as appropriate to the circumstances.

* In Public: The date, time and place of Opening should be advertised in the Press as appropriate and also be advised to Tenderers.

* Restricted: In the presence of those Tenderers wishing to attend, all having been advised of the date, time and place of the Opening.

* In Private: In the presence of the Employer/ Engineer only.

In addition to the above, any person specifically invited by the Employer may also attends as may representatives of any Government or other Authority who are required so to do.

Unless required otherwise by Funding or other Authorities, it is recommended that Tender Openings should be "Restricted" and that the Opening should be held on the same day as Tenders have to be submitted or within 24 hours of submission time, thus enabling Tenderers who deliver their Tenders to remain locally until the Opening.

Witnesses to the Official Opening will normally be senior staff members of the Employer/ Engineer or other Authority as appropriate.

The signatures of two witnesses should normally suffice.

It is recommended that, when practical, the completeness of Tender Documents should be checked at the time of Opening and any shortages be recorded on the Pro-forma.

In the unlikely event of rejection of all Tenders, the reason should be stated. If new Tenders are to be invited, the Employer/ Engineer should carefully review the causes leading to the rejection and should consider modifying the Enquiry Documents or adding to the List

of Selected Tenderers before inviting new Tenders. It is also recommended that any new Enquiry Documents should be updated to incorporate any appropriate information previously issued as Amendments to Enquiry and/ or Replies to Tenderers, Queries.

All Tenders should not be rejected and New Tenders invited against the original Enquiry Documents for the express purpose of trying to obtain lower prices.

The release of Tender Bonds should not be withheld, even if is the intention of the Employer/ Engineer to invite some or all of the Tenderers to rt-tender against new Enquiry Documents.

The most likely causes all Tenders being unsatisfactory are:

* When the lowest evaluated Tender exceeds the cost estimates by a significant amount.
* When all Tenders contain unacceptable qualifications.

In these circumstances the Employer/ Engineer may negotiate with the most favourably placed Tenderer. or failing a satisfactory response.

with the next most favourably placed Tenderer and so on. in an endeavour to obtain a satisfactory Contract.

In conducting such negotiations. the guiding principle must be to ensure that the confidentiality and fairness of tendering is preserved and that no Tenderer is given an unfair advantage over others.

Alternatively. or in the event of a satisfactory Contract not being negotiated. all Tenders may be rejected.

Rejection of all Tenders is also justified when:

* Tenders are not substantially responsive to the Enquiry.
* There is a lack of competition.

: Programme

: sub-contracted work

: construction plant and equipment

: etc. or as appropriate.

* Financial evaluation

: capital cost

: discounted cash flow and net present value

programme of payments

: financing arrangements

: currencies

: bonds, guarantees

: interest rates

: downpayments/ retentions

: daywork rates

: contract price adjustment proposals

: etc, or as appropriate.

* General Contractual and Administrative evaluation

: conformity with Instructions to Tenderers and Enquiry

: completeness of Tenders

: validity of Tenders

: exclusions and qualifications - stated or implied

: insurance

: administrative expertise

: shipping, customs, transport

: working hours

: labour build-up, run-down and source

: etc., or as appropriate.

The Tender with the lowest evaluated cost should be judged the most advantageous offer financially. It would normally be accepted by the Employer, Provided that the technical, contractual and administrative aspects are satisfactory. If they are not, then a value judgement must be made as to whether negotiation is necessary to make them acceptable.

In uppraising qualifications included in Tenders or Alternative Tenders, consideration should be given to any resulting direct or indirect costs or benefits which might occur over both the duration of the project and the life of the completed Works. Any options offered or included by Tenderers which are in excess of the requirements of the Enquiry should not be taken into account in the evaluation of costs.

In the final stage of appraisal. following the Technical. Financial and General Evaluation. a risk analysis should be made of possible consequences to the Employer of inadequate quality and lack of performance by the Contractor in so far as these situations have not already been adequately covered in the contract docu-

ments. Risks are inherent in varying degrees in all projects and it is recommended that some value judgement needs to be made of their possible magnitude and importance in relation to the intended project before making a final choice of Contractor. This is particularly important if the project is large and complex. it is recommended that the risks should be categorised under the following codings:

Evaluation of Tenders

During the first phase of the evaluation, the Employer/ Engineer may wish'to seek clarification of information contained in the Tender. The Employer/ Engineer should not raise queries in such a manner as to elicit supplementary information beyond the minimum required for the clarification and should state that any such further information given will be disregarded.

Any qualifications which are unacceptable to the Employer/ Engineer should be detemined as early as is praticable. The particular Tenderer(s) should then be notified and given the opportunity of withdrawing such qualification(s) in writing. The Tenderer may only do this provided that he makes no change to the Tender Price, If no such confirmation is received in writing the Tender should be rejected.

In the event of other qualifications, the Employer/ Engineer may call the appropriate Tenderer to an individual Meeting for discussion. Such qualifications should only be explored in sufficient depth to enable the Employer/ Engineer to make his assessment of the effects in relation to the evaluation.

The Employer should then make his final decision in the light of the evaluation. All Tenderers should be notified of this decision, and the unsuccessful Tenderes requested to return their copies of the Enquiry Documents.

Tenders are considered to be under evaluation from the time of the Official Opening until the Employer/ Engineer has appointed the Contractor and has notified Tenderers accordingly, or until the validity period of the Tenders expires, whichever is the earlier.

Tenders should be checked for arithmetical correctness, errors and omissions. Unit rates should prevail in the event that there are arithmetical errors in etension.

The Employer/ Engineer should take account, during the evaluation, of any apparent high or low pricing in Tenders.

The appropriate key factors and method of evaluation should be established in advance so that the subsequent evaluation and comparison of Tenders leads to an objective judgement.

The evaluation of Tenders can generally be considered to have three components, the assessments of which are brought together for total analysis and judgement. These components are:

* Technical evaluation

: conformity with specifications and drawings

: comparison of any proposed alternatives (if allowable) with the requirements of the Enquiry

: methods of construction and temporary works

: programme

: sub-contracted work

:construction plant and equipment

: etc., or as appropriate.

* Financial evaluation

: capital cost

: discounted cash flow and nett present value

: programme of payments

: financing arrangements

: currencies

: bonds, guarantes.

: interst rates

: dowenpayments/ retentions

: daywork rates

: contract price adjustment proposals

: etc, or as appropriate.

* General Contractual and Administrative evaluation

: conformity with Instructions to Tenderers and Enquiry

: completeness of Tenders

: validity of Tenders

: exclusions and qualifications - stated or implided

: insurance

: administrative expertise

: shipping, customs, transport

: working hours

: labour build-up, run-down and source

: etc, or as appropriate.

The Tender with the lowest evaluated cost should be judged the most advamageous offer financially, It would normally be accepted by the Employer, provided that the technical, contractual and admtinistrative aspcts are satisfactory. If they are not, then a value judgement must be made as to whether negotiation is necessary to make them acceptable.

In appraising qualifications included in Tenders or Alternative Tenders, consideration should be given to any resulting direct or indirect costs or benefits which might occur over both the duration of the project and the life of the completed Works. Any options offered or included by Tenderers which are in excess of the requirements of the Enquiry should not be taken into account in the evaluation of costs.

In the final stage of appraisal. following the Technical. Financial and General Evaluation. a risk analysis should be made of possible consequences to the Employer of inadequate quality and lack of performance by the Contractor in so far as these situations

have not already been adequately covered in the contract documents. Risks are inherent in varying degrees in all projects and it is recommended that some value judgement needs to be made of their possible magnitude and importance in relation to the intended project before making a final choice of Contractor. This is particularly important if the project is large and complex. It is recommended that the risks should be categorised under the followine beard codings:

1 - Failure to meet programme completion dates.

2 - Failure of temporary or permanent works or elements of the work.

3 - Lack of performance of mechanical and electrical plant and services (if any).

4 - Effects of lack of collaboration with others closely allied to the success of the project.

Many of these risks will have been reduced by restricting the list of Tenderers to suitable Contractors. Nevertheless, they cannot normally be totally eliminated and must stil be factors for consideration in the final evaluation.

For any project, the lowest Tender in the financial analysis may not necessarily be the best Tender for the Employer to accept and a balanced view must therefore be taken of all the factors embraced by the evaluation.

قائمة المراجع

١ ـ د. السيد عليوة، مهارات التفاوض: سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية فى المنظمات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ١٩٨٧.

٢ ـ د. عمر صقر، التفاوض التجارى الدولى، كلية التجارة، جامعة حلوان، مكتبة عين شمس، ١٩٩٧.

٣ ـ جيرارد . إنيرنبرج، (ترجمة) حازم عبد الرحمن، أسس التفاوض، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٨.

٤ ـ ويليام أورى، (ترجمة) د. نيفين غراب، فن التفاوض، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

٥ ـ د. صلاح الدين فوزى، الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١.

٦ ـ د. السيد عليوة، استراتيجية الإدارة العامة، آلية السياسة العامة وصنع القرار، كلية التجارة، جامعة حلوان، دار الوادى للنشر والتوزيع، ١٩٨٦.

٧ ـ د. رشاد أحمد عبد اللطيف، الاتصال فى الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمه الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٩٨.

٨ ـ د. عطية حسين أفندى، دليل الإدارة المكتبية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٧.

٩ ـ د. عبد الغفار رشاد، دراسات فى الاتصال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، الطبعة الثانية، ١٩٩٢.



فهرس المحتويات